

Business Administration Classics
Marketing
工商管理经典译丛·市场营销系列

销售ABC

（第11版）

ABC's of Relationship Selling through Service

(11th Edition)

查尔斯·M·富特雷尔 著
(Charles M. Futrell)

刘宝成 刘 远 译



中国人民大学出版社

著作权合同登记号
图字：01-2012-0725号

Business
Administration Classics
Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

营销管理（亚洲版·第5版）	菲
营销管理（第5版·全球版）	菲
营销管理：知识与技能（第10版）	J·
市场营销学（第9版）	加里·阿姆斯特朗 等
市场营销学基础（第18版）	小威廉·D·佩罗 等
消费者行为学（第8版·中国版）	迈克尔·R·所罗门
消费者行为学（第10版）	利昂·G·希夫曼 等
消费者行为学案例与练习（第2版）	朱迪·格雷厄姆
战略品牌管理（第3版）	凯文·莱恩·凯勒
现代品牌管理	西尔维·拉福雷
营销调研（第6版）	阿尔文·伯恩斯 等
网络营销（第5版）	朱迪·斯特劳斯 等
网络营销实务：工具与方法	贾森·米列茨基
服务营销（第6版）	克里斯托弗·洛夫洛克 等
服务营销（亚洲版·第2版）	克里斯托弗·洛夫洛克 等
营销渠道（第7版）	安妮·T·科兰 等
广告学：原理与实务（第7版）	威廉·维尔斯 等
销售ABC（第11版）	查尔斯·M·富特雷尔
广告与促销：整合营销传播视角（第8版）	乔治·贝尔奇 等
销售管理：塑造未来的销售领导者	小约翰·F·坦纳 等
销售管理（第9版）	威廉·L·科恩 等
推销与销售管理（第7版）	戴维·乔布 等
专业化销售：基于信任的方法（第4版）	托马斯·N·英格拉姆 等
零售管理（第11版）	巴里·伯曼 等
战略营销：教程与案例（第11版）	罗杰·A·凯琳 等
营销战略与竞争定位（第5版）	格雷厄姆·胡利 等
组织间营销管理(第10版)	迈克尔·D·赫特 等
战略市场管理（第7版）	戴维·阿克

策划编辑/石岩　责任编辑/李玲　封面设计/自由公社

人大经管图书在线　http://www.rdjg.com.cn
了解图书出版信息　下载教学辅助资料



www.mheducation.com

ISBN 978-7-300-15846-4

ISBN 978-7-300-15846-4
9 787300 158464

定价：59.00元

Business Administration Classics

Marketing

工商管理经典译丛·市场营销系列

销售ABC

（第11版）

ABC's of Relationship Selling through Service

(11th Edition)

查尔斯·M·富特雷尔 著

(Charles M. Futrell)

刘宝成 刘 远 译

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目（CIP）数据

销售ABC：第11版/（美）富特雷尔著；刘宝成，刘远译．—北京：中国人民大学出版社，2012.11
（工商管理经典译丛．市场营销系列）
ISBN 978-7-300-15846-4

Ⅰ.①销… Ⅱ.①富…②刘…③刘 Ⅲ.①企业管理-销售管理 Ⅳ.①F274

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第249718号

工商管理经典译丛·市场营销系列
销售ABC（第11版）
查尔斯·M·富特雷尔　著
刘宝成　刘　远　译
Xiaoshou ABC

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街31号	**邮政编码**	100080
电　　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经　　销	新华书店		
印　　刷	三河市汇鑫印务有限公司		
规　　格	185 mm×260 mm　16开本	**版　　次**	2013年1月第1版
印　　张	29.75 插页2	**印　　次**	2013年1月第1次印刷
字　　数	758 000	**定　　价**	59.00元

《工商管理经典译丛·市场营销系列》
出 版 说 明

随着我国市场经济的不断深化，市场营销在企业中的地位日益突出，高素质的市场营销人才也成为企业的迫切需要。中国人民大学出版社早在1998年就开始组织策划了《工商管理经典译丛·市场营销系列》丛书，这是国内第一套引进版市场营销类丛书，一经推出，便受到国内营销学界和企业界的普遍欢迎。

本丛书力图站在当代营销学教育的前沿，总结国际上营销学的最新理论和实践发展的成果，所选图书均为美国营销学界有影响的专家学者所著，被美国乃至世界各国（地区）的高校师生和企业界人士所广泛使用。在内容上，涵盖了营销管理的各个重要领域，既注意与国内营销学相关课程配套，又兼顾企业营销的实际需要。

市场营销学是实践性很强的应用学科，随着我国企业营销实践的日渐深入和营销学教育的快速发展，本丛书也不断更新版本，增加新的内容，形成了今天呈现在读者面前的这一较为完善的体系。今后，随着营销学的发展和实践的积累，本丛书还将进行补充和更新。

在本丛书选择和论证过程中，我们得到了国内营销学界著名专家学者的大力支持和帮助，原我社策划编辑闻洁女士在早期的总体策划中付出了大量的心血，谨在此致以崇高的敬意和衷心的感谢。最后，还要特别感谢为本丛书提供版权的培生教育出版集团、约翰威立公司、麦格劳-希尔教育出版公司、圣智学习出版公司等国际著名出版公司。

希望本丛书对推动我国营销人才的培养和企业营销能力的提升继续发挥应有的作用。

中国人民大学出版社

译者序

商品的使用价值生成于生产领域，而交换价值则实现于流通领域。商品向货币的转化是一个资本增值的过程，马克思在《资本论》中之所以将其形象地比喻为“惊险的跳跃”，是因为消费者的冷遇、竞争者的攻击、经营环境的变化等，任何一种因素都可能对这一跳跃构筑鸿沟。在全球化的背景下，技术发展日新月异，产品生命周期急剧缩短，市场边界愈加模糊，客户期望迅速提高，构建企业核心能力的焦点已经由产品、信息、技术、品牌转向了人才队伍。毋庸置疑，在观念、制度、计划、考核以及招募、培训、薪酬、激励和业绩评估等各个领域，销售队伍的建设及其管理模式的创新，构成了人才队伍的核心要素。在所有的促销战略中，只有人员推销才是企业与客户开展直接双向的交流。倘若按照通俗的说法，将顾客视为上帝的话，那么对企业来说，唯一频繁接触上帝的则非销售队伍莫属。

在许多人看来，推销并不是一份十分体面的职业，然而其重要性不可低估。首先，它是与企业必备的商业广告、公共关系和营业推广并列的四大促销手段之一，是一项人员密集型和智力密集型的工作，也是一个既古老又常新的话题。其次，销售人员作为企业直面市场的先锋官，在捕捉市场信息、发掘顾客需求、沟通商品价值、开展差异化竞争方面具有无可替代的优势。最后，它甚至对个人的价值观和行为准则提出了严峻的挑战。从贯穿于每一章的“企业生命之树”和“黄金定律”不难看出，销售人员应该是为人民服务的典范：在利润与服务之间，在企业整体利益和个人收入之间，在顾客真正的需要与实现销售的个人野心之间，他们必须面对诸多伦理困境并做出将顾客真实而长远的利益放在首位的道德选择。

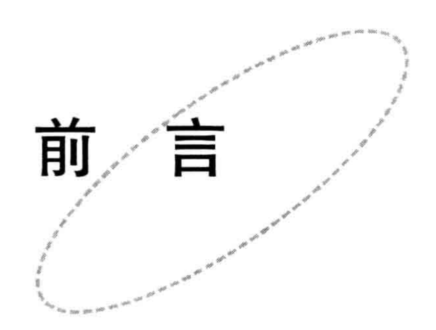
传统的销售模式大多是交易型的，重短期的销售业绩，销售人员的任务只是向客户宣传产品或服务的优越性，促成客户的购买决策。然而，关系型的销售模式则强调与客户构筑和维持长期而亲密的伙伴关系，从理解乃至帮助客户理解经营问题入手，通过帮助客户优化决策来创造可持续的价值。传统的销售管理模式推行单兵作战，而新型的销售管理模式则强调集团军式的团队作战，这不仅要求企业有效地协调各种销售力量，而且要求企业协调各个部门的职能，共同服务于满足顾客需求的总目标。销售队伍的可持续性不仅有赖于对现有销售人员的管理和激励，更需要在通盘经营战略的指导下，不断培育新生的销售力量。销售队伍是资源的耗费者，也是资源的分配者，他们要决定在何种顾客身上花费多少时间和精力。特别是对于工业企业来说，以利润贡献的大小对顾客进行分级是一项富有

挑战性的工作。本书用较大篇幅，专门讲解了大客户的鉴别和管理方法。

在所有相关领域的图书当中，本书无论从全面性、时新性还是具体章节的质量上看，均具有上乘的水准。它从解析销售职业和个人发展的关系入手，继而讲解销售环境的变化，然后围绕销售的每个环节进行了分门别类的论述。该书在案例编写方面独具匠心，每一章穿插的案例是以连续剧的模式铺陈开来的，其鲜活的人物和生动的情节引导读者按照故事线索的发展深入阅读和领悟章节中的核心内容。

本书的翻译工作历经近两年的时间，刘远、李晶晶、宋志威、任珊、刘洋、鲍雪梅、代乐乐等诸多同学参与了初稿的翻译和校对工作，在此一并表示感谢。

刘宝成



前 言

□ 欢迎阅读《销售 ABC》

销售人员面临的主要挑战是获得新顾客以及维持现有顾客。销售与利润的增长取决于销售人员——代表公司与现有顾客或潜在顾客进行沟通的人。专业的销售人员努力建立长期的业务关系，即与顾客形成一定的私人关系，因为人们愿意与信任的人做生意，而且相信他们熟悉的人。当今商业界的大趋势是极力满足顾客需求，因为任何一个组织都无法承受顾客流失的损失。通常向一个满意的顾客销售产品或服务要比向一个不满意的顾客销售容易得多，获取新顾客的成本要远远高于保持现有顾客。

本书倡导通过卓越的服务呵护顾客，服务意味着有益于他人福利的提高，而销售人员正是为了帮助他人。

□ 本版新增和修订内容

每年我在销售课堂上都使用本书，学生的反馈使我不断更新本书内容。本书的使用者提供了详尽的建议，这为修订指明了方向。我反复修改本书，以确保这一版更好地反映了我在该领域的观点和思想。通过仔细斟酌本书所述销售过程各个步骤之间的关系和影响，我对内容和顺序进行了调整，使得各章之间的过渡更加自然，也使各章内容的衔接更加紧密，并且重点强调了与现有顾客及潜在顾客交往过程中伦理行为的重要性。

本书针对具有普遍性的销售过程进行了详细而广泛的讲解。学习之后，学生能够拥有销售任何产品的基础知识。毫无疑问，没有其他任何一本人员销售的书能像本书这样以逻辑顺序展示整个销售过程或体系：从计划、路径到完成销售，以及后续的顾客服务。许多业内的销售人员称本书反映了他们在向现有顾客和潜在顾客销售时的所作所为。

本书的目标是向学生阐释销售过程中的各步骤，提供每一步该如何做的实例，并解释这些步骤之间是如何相互关联的。如果学生学习完本教材后能够理解销售体系，那么本书就成功地实现了教学目标。

本书背后的哲理

学习销售的学生应该掌握人员销售的所有基础知识。我不认为有哪一种销售方法是通向成功的最好路径，实现一个目标往往有多种路径。一名销售人员应该通晓各种销售技能，针对不同的现有顾客或潜在顾客采取合适的行动。

在我们当前的社会，高压、操控型销售已无容身之地。销售人员应该是顾客的问题解决者、帮助者或顾问。如果顾客没有需求，销售人员应该接受现实，转向帮助其他人或公司；如果顾客有需求，销售人员就应该而且必须满足顾客的需求并实现销售。我所知道的所有成功的销售人员都认为，一旦他们确定顾客将购买自己的产品——而且产品能满足顾客的需求——那么他们就会用尽所有的力量、技术和方法来实现销售。这就是销售的全部。

我真诚地希望，读者在读完本书后会说，“能够销售的东西远多于我的想象”。我也希望许多人会觉得本书中的内容能够帮助他们谋生，会觉得销售是一项伟大的职业或事业。

我还希望所有的学生都能够学会如何准备并进行销售演示，从视觉上、言语上及非言语上实现传播销售信息的目的。最后，我希望每一位学生都能意识到书中的销售和沟通技巧能够应用于生活的各个方面，一旦学会和掌握了这些技巧，它们将帮助人们提高生活的质量。

本书的基本结构

我和出版社都努力确保本书能够为学生提供理解销售的所有主要知识。本书的14章内容可以分为四个部分：

- 职业销售。讲述销售人员的历史、职业生涯、报酬、职责等，并说明销售职能对组织成功的重要性，还介绍了销售中的社会、伦理及法律问题。
- 为关系销售做准备。介绍销售人员进行销售推荐前必备的知识和信息。
- 关系销售过程。作为本书的核心，该部分讲述了销售的整个过程。
- 时间和区域管理。全面介绍了销售人员的时间和销售区域的分配和管理的重要性。

本书特色

强调伦理

人员销售黄金定律——一种无私地、设身处地地善待他人的销售理念——强调对顾客提供无私的、道德的服务，这正是与顾客建立长期关系的方法。

企业生命之树

从第1章开始，本书就使用企业生命之树来提醒读者本书的主题之一——通过提供伦理的服务建立真正的关系。

黄金定律

黄金定律在每一章都会出现，目的在于强化企业生命之树。黄金定律与企业生命之树构成了本书的核心主题。无私地、设身处地地善待他人而不求回报能够建立真正的长期关系。为什么不在此基础上建立商业关系呢?

销售角色扮演、个人销售体验练习及全球销售

本书附录 1 的销售角色扮演是根据销售人员的工作实例编写而成的。一直以来在我的课堂上深受欢迎的销售体验练习在附录 2 中，学生还能从中学习到如何准备专业面试。本书附录 3 中的全球销售内容是由世界不同国家的朋友和同事撰写的。

销售应用练习

这些章节后面的练习能够帮助学生更好地理解各章的内容。这些练习可以在课堂上完成或者在课外完成后在课堂上讨论。

□ 各章特色

学习目标

每一章开篇都清晰地阐明了学习目标，提供了本章内容的概览，能够帮助学生明确并理解各章的重点。

销售挑战及解决方案

每章开篇都设置了在实际工作中专业销售人员所面临的一个挑战，该挑战与章节内容紧密相关，能够引发学生对本章内容的学习兴趣。该挑战会在每章结尾时解决，而指导销售人员行为的各章重点概念也会在此予以强调。

销售提示

该专栏的内容展示当销售人员面临挑战时如何运用创新观点进行销售。

销售技巧

该专栏的内容为读者提供了在进行销售时能够用到的销售技巧。

图表

为加强学生的认识和理解，本书中包含了许多图表，这些图表强调重点、指明关系，直观地解释销售技巧。

各章小结及应用题

每一章都会对本章重点进行总结。销售应用题是一个补充练习，帮助学生理解重要的问题，深入思考基本概念，确定需要进一步研究的领域。各章小结和应用题还帮助学生区分主要问题和次要问题，以及进行自学和复习。

关键销售术语

学习销售术语对理解销售知识是非常必要的，本书通过两种方式使之简单易学：第一，重要概念会在书中首次出现时加以标注，并进行详细定义；第二，每一个关键术语都会在每章结尾列出来。

伦理困境

该专栏中具有挑战性的练习为学生提供了在实际销售工作中可能会遇到的伦理困境问题。

案例分析

每章结尾都有一些简短且重要的供学生分析和课堂讨论的案例。这些案例帮助学生将销售概念应用于真实事例，强化其在解决销售问题时的技能。

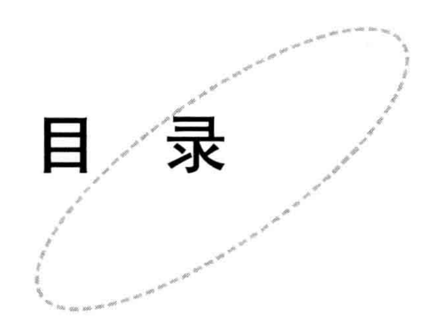
如你所见，出版社和我全面考虑了如何最好地将这些内容呈现给读者，以使学生能够学习到更多的知识，获得更多的利益。教师和学生都认为此修订版非常棒，他们对本书的可读性、篇幅、知识深度等都非常满意。与之前的版本相比，你会更加喜欢这一版。

在网站（www. mhhe. com/futrellABC11e）上，你可以找到可供下载的各种教学支持材料，以及学生指导和学生自我测评的问题。

- 演示文稿。提供了大量教学演示文稿，能够针对不同类型的课程进行修改，非常好。
- 计算机题库。该题库能够让教师从中选择和编辑题目，并加入自己的问题，还可以根据要求进行打印。
- 教师手册的电子版。

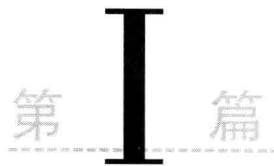
查尔斯·M·富特雷尔
c-futrell@tamu. edu
http：//futrell-www. tamu. edu

目 录



第Ⅰ篇 职业销售

第Ⅱ篇 为关系销售做准备



第 I 篇 职业销售

第Ⅰ篇主要介绍销售职业的概况。第1章讲解销售工作的特点，并介绍贯穿本书的十步销售流程。第2章讲述社会、伦理和法律问题对企业运作的影响。

本书的主旨在于讲解销售人员如何分析顾客需要、展示产品优点、获得购买承诺以及提供售后服务。销售公司提供用于销售的产品、制定价格、决定顾客如何获得产品，并进行产品促销。全部活动必须通盘考虑社会、伦理和法律等影响组织运作的诸多因素。

第 1 章

职业销售人员的生活、时代及事业

学习目标

本章向你介绍一个回报丰厚的职业——销售。学习完本章后，你应该能够：

- 定义和解释销售的概念；
- 理解为什么包括你在内的每个人都在销售；
- 解释人员销售的定义与黄金定律之间的关系；
- 讨论人们选择销售作为职业的原因；
- 列举销售工作的类别；
- 描述销售人员的业务活动；
- 定义销售人员成功建立客户关系所需的特质；
- 列举并解释销售流程的十个步骤。

迎接销售挑战

黛布拉·哈琴斯（Debra Hutchins）在圣路易斯的华盛顿大学主修法语，辅修英国文学。毕业之后，她在新墨西哥州阿尔伯克基市的西部太阳银行（Sunwest Bank）的营销部门从事文秘工作。

"在校期间，我从来没有想过要做销售工作，即使来到这家银行之后，销售对我也没有什么吸引力。我一直认为销售人员必须是性格外向的，我却属于那种文质彬彬的类型，觉得自己不是干销售的料。"

"总有一天，我一定要干一份更有挑战性的工作。我工作勤奋，不怕加班加点，一直希望自己能够成功。我喜欢做秘书工作，原因之一是当顾客打电话到银行来，我能够为他们提供帮助。仔细聆听他们的问题或要求，以便提供优质的客户服务，这是很重要的。也许某一天，我会找到一份更有挑战性、更加专业并且报酬更高的工作。"

假如没有销售，世界便是静止的。

如果你处于黛布拉的位置，你打算怎么办？你会建议她考虑什么样的工作呢？

黛布拉和许多人一样，当他们在学校时，销售工作可能不会引起他们的注意。大多数人并不熟悉销售人员所做的工作。

随着对销售理解的深入，将销售作为职业的兴趣可能会日增。销售人员通过销售对个人及工商业有益的商品和服务为我们提高生活质量做出了重大贡献。《前进》杂志的前主编瑞德·默特里（Red Motley）曾经说过："假如没有销售，世界便是静止的。"销售能够赚钱，能够让全国的财富滚滚涌动。几个世纪以来，销售人员促进了商品和服务在世界范围内的交易与流转。

与以往相比，今天的销售人员是整个商业社会运行的动力。在美国的经济中，销售人员创造的收入高于其他任何行业。销售人员的工作对很多方面都产生了直接的影响，包括：

- 确保新产品的成功；
- 确保零售商的货架上摆满琳琅满目的商品；
- 生产设施的建设；
- 开发新业务，并使其持续成长；
- 争取销售订单，让产品通过卡车、火车、轮船、飞机、管道等工具交付到世界各地的顾客手中。

销售人员所从事的是一项高尚而艰巨、回报丰厚且专业性极强的事业。本章从企业的目的与营销工作的联系入手，向你介绍销售人员的职业生涯、回报及职责。

企业的目的是什么

企业的目的是通过产品和服务的销售来提高人类的整体福利。这就要求企业既要创造利润来维持运营，又要为市场提供有益的产品。利润是手段，而非目的。简而言之，企业有两项主要功能：生产商品或创造服务以及销售这些商品和服务。[1]

企业的基本目标

企业的基本目标应该是将市场和工作场所转化为人人均各得其所的地方。企业应该公平地对待买卖过程中涉及的所有相关方。

营销的定义

关于营销的定义有很多，本书采用美国营销学会（American Marketing Association）的定义：

营销（marketing）是通过创造、传播并向顾客传递价值的一系列流程，以有利于组织及其利益相关者的方式管理客户关系的一种组织功能。[2]

营销观念（marketing concept）是一种将满足顾客需求作为企业存在的经济和社会理由的经营理念。因此，所有的企业活动应该致力于确定并满足顾客需求，同时从中获利。

企业营销的基本功能

企业从事营销工作，应首先具备两种基本能力：(1) 确定顾客需要；(2) 创造并维持有效的营销组合来满足顾客需要。如图 1—1 所示，企业的**营销组合** (marketing mix) 包括四个要素，即产品、价格、分销或渠道、促销。营销经理的职责就是在企业的营销过程中最有效地利用这些要素来销售产品和服务。

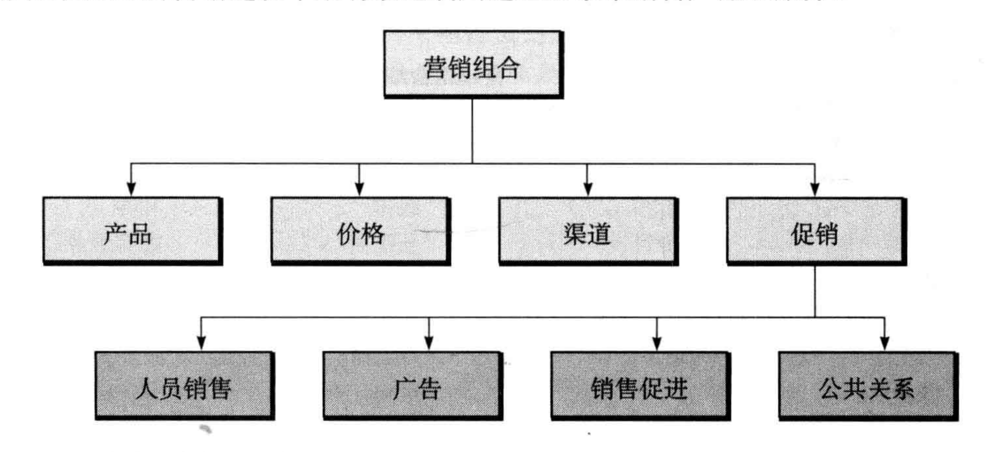


图 1—1 营销组合包括四个要素，促销又包括四个要素。销售应属于营销组合中的哪个要素

产品：超乎想象

商品 (goods) 是可以买卖的物品，如收音机、房子、汽车等；**服务** (service) 是向他人提供的某项收费的行为或活动，如律师、水管工、教师、出租车司机等所提供的都是服务。产品包括商品和服务两种类型。

那么，产品是什么？当提到产品时，你可能会想到一些有形的、可以触摸的物体，如收音机或汽车，然而产品会超乎你的想象。

产品 (product) 是包括包装、颜色、品牌、服务，甚至销售人员的声誉等有形和无形的属性的集合。人们购买的不仅是物质属性的集合，还包括需要的满足，如产品的功用、质量及拥有产品的形象。

价格：对成功至关重要

企业营销部门决定每项产品的初始价格，包括名义价格和可能的折扣价格。产品价格对顾客来说非常重要，因此这是营销组合的一个重要部分。**价格** (price) 指能够吸引购买者用金钱或其他有价值的东西来交换的产品价值。

分销：必须贴近顾客

营销经理也要确定分销产品的方法。**分销** (distribution) 是指将产品从组织转

移到顾客的渠道构成。当顾客需要时，他们能够在方便的、可到达的地方购买到产品，这对企业来说至关重要。

促销：必须宣传你的产品

促销（promotion）作为营销组合的一部分，通过向潜在顾客传递产品信息来增加销量。企业促销的四种基本方式为：**人员销售**（personal selling）、**广告**（advertising）、**公共关系**（public relations）、**销售促进**（sales promotion）。表1—1显示的是营销组合各个部分的例子。企业的销售队伍是促销力量的重要组织部分，销售人员是企业销售队伍的一部分。那么销售人员的工作是什么呢？

表1—1　　营销组合细目

产品	价格	渠道	促销
品牌	信贷条件	业务伙伴	广告
特色	折扣	载体	礼券
形象	价目表	分销商	顾客服务
包装	促销折让	存货	直邮
质量标准		地理位置	直销
退货		零售商	互联网
服务		运输	公共关系
型号		批发商	电话营销
保证			电话销售
			展销

销售是什么

许多人认为销售和营销是同义词，然而销售事实上只是营销的众多组成部分中的一个。在商业活动中，传统意义上的人员销售是指通过人员之间的信息交流说服潜在顾客购买某些能满足个人需求的产品——商品、服务、点子或其他。

此定义意味着销售人员要对他人提供帮助，与顾客或者潜在顾客共同努力来发现需求，提供相关的信息，为其选择商品提供建议，做好售后服务，以确保顾客长期满意。

此定义的另一层含义是，销售人员要与购买者进行沟通交流，与之共同讨论其需求及产品如何满足需求。如果产品正好是购买者需要的，销售人员则尽力说服潜在客户购买该产品。

遗憾的是，此项关于人员销售的定义并不能准确解释21世纪的销售理念，为什么呢？

今天的人员销售

21世纪初，美国企业每况愈下，丑闻不断、公司腐败、虚假财报、企业高管

谋私成风，致使企业破产倒闭，公众对大多数（即使不是全部）企业的职业人士疑虑重重。[3]背德的商业操守导致企业破产，进而引起全国范围内的大规模裁员。这对所有美国人及其家庭都造成了恶劣的影响，任何人、任何组织都难以幸免。

如何看待销售人员

1977—2001 年，盖洛普（美国最具权威的调查机构）发现，保险推销员、广告从业人员、二手车销售人员是公众心目中最缺乏诚信和道德标准的三类职业。你认为这三类工作中哪个是评价最低的呢？对，就是二手车销售员。[4]遗憾的是，人们倾向于从这些研究结论中归纳出销售员是最不诚信或者缺乏道德的，但事实并非如此。据我所知，二手车销售员道德标准是最高的，因此不要轻易对销售员下结论。你不能仅凭封面来评价一本书的好坏，你可能正与一只披着羊皮的狼在进行交易。[5]

你怎么看

你如何看待今天的企业和销售人员的诚信和道德标准？在过去的数年里，每次上课之前，我都会做一个小调查（可以在我的网页上找到），问学习销售的学生以下三个问题：

1. 公众如何看待销售人员？2 000 名响应者中只有 10%持积极的态度。
2. 你如何看待销售人员？35%的人持积极的态度。
3. 毕业之后，你会接受一份销售工作吗？45%的人做出了肯定的回答。

我的学生中对这些问题持积极态度的比例并不高。你的答案是什么呢？请用几分钟时间做一下这个调查测验：http：//futrell-www. tamu. edu。

你认为对销售人员诚信和道德评价低的首要原因是什么？是信任。很多人认为他们可能不会信任一个销售员。为什么呢？答案常常是贪婪。贪财是所有问题的根源。无论长幼尊卑，在某种程度上说，所有人似乎都是贪婪的，而某些人甚至会利令智昏。我们在本书中一反传统的观念，从不同的角度对销售的内涵进行了重新定义。考虑到美国企业的现状以及公众乃至你对于销售人员的看法，翻新销售的定义是非常必要的。

人员销售的新定义

新定义在前面所述的传统定义中加入了“无私”一词。就是这么简单！人员销售是指通过人员之间的信息交流无私地说服潜在顾客购买某些能满足个人需求的产品——商品、服务、点子或其他。

此定义包含了之前我们讨论的许多东西，如通过销售帮助他人。然而当“无私”加入到定义中时，人们可能会对销售刮目相看。“无私”一词告诉销售人员，要关注顾客，要不计回报地服务、帮助个人或组织。如果你仍然对“无私”的销售方法感到怀疑，设想一下正在向你的祖母销售。

想想你的祖母

想想你的或者你最好的朋友的祖母。你会自私地对待她吗？你会仅仅为了销售而向她兜售某些东西吗？不可能！销售人员应该向他们的顾客提供无私的、道德的服务。除非你无私地善待顾客，将其利益放在首位，否则你如何与之建立长期的关系？

告诉顾客产品的真实功效，以最好的价格为之提供能够满足需要的最好的产品，准时送达，并提供出色的后续服务来确保顾客对此次购买行为满意。如果不是能满足顾客需要的合适的产品，请告诉他。如果他仍然坚持购买，那么就卖给他。毕竟，作为销售人员，你的判断也可能是错的。

或者，当安·库姆斯（Ann Coombs）① 在向潜在顾客销售时，你会走开吗？一家跨国银行的总裁想要雇用她来提高其纽约总部员工的效率，这些员工 2001 年 9 月 11 日从世贸中心的办公室里死里逃生，内心备受煎熬。安告诉这位总裁，要治愈他们内心的创伤，她必须了解这些人的感受，他们必须能够公开地倾诉自己的悲痛。总裁断然拒绝讨论恐惧或悲痛。面对高达六位数的合约，安还是拒绝了，因为她认为员工没有得到应有的善待。

你会怎么做呢？销售给他人你觉得他们不需要的东西，还是拒绝做这桩交易？这是销售人员在工作中会经常遇到的情形。不过，几个月之后，安收到了布什政府的邀请，帮助美国政府部门处理“9·11”的善后事宜。这一次，她欣然接受了！[6]

人员销售的黄金定律

在人员销售这门课上，当被问及“你想要从这门课上学到什么”时，我的一个学生斯蒂芬·奥斯伯回答说：“我想知道如何相信一个许多人都不信任的销售人员。”我真诚地希望在读完这本销售专著之后，你能够相信销售过程中诚信的价值，能够给斯蒂芬一个乐观积极的答案。

你的答案将包含你对上述人员销售的定义及其黄金定律的理解。**定律**（rule）是行为的指南，而**人员销售的黄金定律**（golden rule of personal selling）是指将心比心地、无私地善待他人的销售理念，并不是期望互惠。请阅读本章末尾附录部分的小短文“推销员自述的人员销售黄金定律”，它说明了通过我们的工作和生活帮助他人的重要性。

为了更好地理解此概念，我们可以考虑如何将黄金定律应用于一窝小猫。猫妈妈刚生下一窝小猫，一个孩子高兴地看着纸盒里的小猫依偎在一起。“哦，它们不是很可爱吗？”她高兴地对妈妈说，“它们如此相亲相爱，都挤在一起给对方取暖。”“并非如此。”妈妈回答说，“事实上它们正试图让自己保持温暖。”黄金定律是试图让其他人保持温暖，即使这意味着在此过程中我们自己会变冷。[7]暂停一分钟，想

① 加拿大著名节目主持人，社会公益活动家。——译者注

一想这如何适用于你的生活和商业世界。本书的人员销售将采用这个重要的概念，它解释了销售人员之间的不同，以及为何许多人对一些销售人员持积极态度，而对另一些销售人员则持消极态度。

销售人员的区别

你想成为一个传统的、专业的销售员，还是恪守黄金定律？为什么？

加里·史密斯（Garry Smith）从前是一位消费品销售经理，他和本书的作者将向你说明今天的销售人员在销售方法上的不同之处。整体而言，表 1—2 揭示了人们在追求个人利益方面的差异。根据盖洛普针对美国人的调查，人们认为传统的销售员将个人利益放在首位。[8]这种类型的销售员满脑子都是自己的利益，通常叫做赚钱，因此他们是自私的，不值得信任。

遵守黄金定律的销售员将他人的利益置于个人利益之上，而专业销售员在对待顾客与潜在顾客的态度上则介于传统销售员和遵守黄金定律的销售员之间。如表 1—2 所示，随着服务他人的兴趣提高，销售人员的个人利益会有所减少。销售员越关心顾客的利益，服务就会越好。

表 1—2　服务顾客的兴趣提高时相应自身的利益就会减少

传统销售员	专业销售员	遵守黄金定律的销售员
做他们认为能够逃避责任的事情	做法律许可的事情	做正确的事情
自身利益最大化	善待顾客	认为他人利益最为重要
将成绩归功于个人努力	将成绩归功于个人努力、雇主、顾客及经济形势	将成绩归功于他人
努力寻求认可，分享并不重要，自尊、自我驱动型	享受认可，符合个人目的的分享自尊、自我驱动型	认为个人的成绩归功于他人，而且非自尊、自我驱动型
金钱是生活的主要动力	金钱是重要的，但以不伤害顾客为基本原则	服务最为重要，金钱是随服务而来

人人都在销售！

销售课程会帮助你成为一个更优秀的沟通者。

仔细想想，其实每个人都在销售。从很小的时候，你就开始在生活中学习各种沟通技巧来实现自己的目的。当你希望他人做某些事的时候，你已经在做销售了。例如，假如你想要约会、加薪、退货、要求教授给你加分，或者申请新工作，你就是在销售，在用个人的沟通技巧来说服别人做某事。生活中，有效沟通的能力是成

功的关键。

这也是为什么有如此多的人学习销售课程，他们希望提高沟通技巧，进而在个人和商业生活中更加成功。在销售课程中获得的知识和技能可以应用于几乎任何领域，如法律、医药、新闻、军事或者自己的企业。

销售能力不是销售人员的专利，而是所有人的必修课。在当今竞争的环境中，人际沟通技能受到了高度重视，而缺乏销售能力则成为一个人的劣势。因此，当你阅读本书，学习本课程的过程中，请认真考虑如何在个人生活和商业活动中运用这些知识。

销售人员的职责

> 未来销售来自于现有顾客以及顾客的推荐。

在短期内，销售人员每周或每天的工作就是销售，这是他们的职责所在。销售经理看到销售员时，一个永恒的问题就是："你今天销售了什么?"销售人员"今天"需要通过销售来实现其业绩目标：

- 为自己，服务他人，谋生，保住工作。
- 为老板，因为没有收入企业就会垮掉，无法服务他人。
- 为顾客，因为他们的产品帮助顾客满足需求，并帮助他们的组织成长。

在长期内，从月度或年度来看，销售人员必须与顾客建立长期的关系。为什么呢？因为他们知道，现在你也知道了，许多组织未来几乎 80%的销售都来自于现有顾客以及他们推荐的顾客。

销售人员需要完成销售，同时还要与购买者建立良好的关系。想一想后一句话，理解并学会它是一件重要的事。销售人员今天要向现有的顾客销售，明天和后天要向他们销售更多。你怎样在向某人销售产品的同时，与之维持商业伙伴关系呢？你需要明白如何将黄金定律应用到销售工作当中，这正是本书所要讲述的内容。

为什么选择销售作为职业

之所以选择销售职业，有六个主要原因，分别是：（1）服务他人；（2）有众多销售工作可供选择；（3）做自己的主人；（4）销售有挑战性；（5）晋升的机会；（6）销售职业回报丰厚（参见表 1—3）。

表 1—3　　选择销售职业的六大原因

服务他人	有众多的销售工作	自由	挑战	进步	回报

服务：帮助他人

"我想做些帮助他人的事情。"
——杰基·帕斯特拉诺（Jackie Pastrano）

我的一个学生杰基·帕斯特拉诺在被问及毕业后将选择什么样的职业时，她回答道："我想做些帮助他人的事情。"销售职业将为你提供服务他人的机会，以满足助人为乐的情感目的。这也是本书将"服务"确定为核心价值的初衷。服务是选择销售职业的主要原因，对许多人来说，它是首要原因。

服务是指为他人的福利做出贡献。我们所有的人都希望做杰基所做的事情——帮助他人！你愿意帮助他人吗？有数以百万计的销售岗位可以为他人和组织提供帮助。

服务有助于增进他人的福利。

有众多销售工作可供选择

作为公司销售队伍的成员，销售人员是企业将商品和服务推向市场并获得盈利的关键因素。大多数公司均划拨大笔的资金用于人员销售，因此提供了大量的就业岗位。鉴于有数以百万计的销售工作，一个人终身从事销售工作的概率也非常高。

具体的销售岗位也是千差万别的。试想，你知道的每一件商品或服务，几乎都有一名销售人员在向一个或更多的人进行销售，直至产品到达最终使用者手中。这就是为何有这么多的销售工作的原因。

销售工作的类型——哪一个适合你

总有一份销售工作适合你，但现实中你可能觉得像是大海捞针。

尽管有大量具体的销售工作，但大多数销售人员可以归为三类：零售销售员、批发销售员、制造商销售代表。这些类别是根据销售产品的类型以及销售人员雇主的类型来划分的。

零售　**零售销售员**（retail salesperson）向消费者销售个人而非商业用途的商品或服务。零售销售对一个社会来说非常重要，因此本书举出了许多相关的例子。从事零售的销售人员也有三种基本类型：（1）店内销售员；（2）游走于固定商店之外的直销员；（3）电话销售员。

回顾一下零售销售员的定义，考虑一下所有销售产品的零售组织的类别——面包房、银行、餐厅、旅馆、音像店、旅行社以及出售衣服、电子产品、鲜花、食物、家具的商店等。每个客户接触人员都会拿走你的钱，同时向你提供商品或服务作为回报。**客户接触人员**（customer contact person）是销售人员的别称，尽管名

称不同，但工作是相同的——帮助你购买。

直销员（direct sellers）通常是在顾客家里，面对面地向顾客销售个人使用的产品。[9]一家企业的直销员少则 1 名，多则 300 万名，如安利。

如同会计师、机械师、政客的工作一样，一些零售销售员很少帮助他们的顾客。然而，他们当中不乏专业技能高超的人才，并且会因此要求公司付给他们极高的报酬。我知道卖鞋子的零售销售员每年挣 4 万美元，卖家具的是 8 万美元，卖珠宝的是 11 万美元，卖汽车的是 15 万美元。

批发 批发商（也称为分销商）从生产者和其他分销商那里购买产品，然后售卖给其他组织。**批发商销售员**（wholesale salesperson）向其他机构出售产品，目的是：

- 再销售，如杂货店采购，然后再卖给顾客。
- 用于生产其他商品或服务，如房屋开发商购买电动工具和水暖设备。
- 组织运营，如学校购买办公用品。

从事批发的企业是批发中间商，针对其进行分类比较困难，因为它们有很多不同的地方，包括：(1) 销售的产品；(2) 销售的市场；(3) 运作的方法。由于存在许多不同的类型，所以针对批发商类型的讨论不在本书的范围之内。

制造商销售 制造商的销售人员服务于生产产品的企业，其类型多种多样，从送牛奶、面包的人员到销售高技术工业品的专业销售员。**制造商销售代表**（manufacturer's sales representative）销售的对象包括其他制造商、批发商、零售商或者终端消费者，这类销售岗位包括五种主要的类型：

1）客户代表拜访诸如食品、纺织品、服装等领域的固定客户，争取订单。

2）细节销售员（detail salesperson）主要负责促销活动及介绍新产品，而不是直接争取订单。医药代表力图说服作为非直接消费者的医生将医药公司的产品列入处方，最终的销售是通过批发商或直接由药剂师和依照处方出售药品的医院来实现的。

3）销售工程师销售技术含量较高的产品，因此需要具备介绍产品技术知识的能力。鉴别、分析、解决客户的问题的专长是影响销售的关键因素。由于石油、化工、机械、大型设备等行业的技术特性，此类销售形式十分常见。

陶氏化学公司的一位销售工程师克莱格·蒙诺兹（Greg Munoz）提到：

> 我们的销售方法通常依靠团队合作。公司责成几名最优秀的员工（技术、生产、营销、支持等方面）和我一起来发掘客户的具体需求。我负责与客户建立良好的商务关系，管理资源和信息，以维持客户的塑料树脂业务。市场经理和区域销售经理根据相关行业的形势来协调定价策略和市场定位。技术专家根据用途定制材料，以满足甚至超越客户的需求，并且与客户的生产部门密切合作，一起确保材料的正常运用。客户服务代表在满足客户信息需求的同时，处理订单以及安排产品的物流。在销售完成之后，我负责后续跟进，与顾客进行一线沟通交流，更新和维护客户档案。

4）工业产品的销售人员一般不要求具备很高的技术知识，他们向客户销售有形的产品。包装材料和办公用品的销售代表即属于这类非技术性的销售员。

5）服务销售员与前面所述的制造业的销售员不同，他们必须销售无形的利益或者非实物的产品，如金融、广告、电脑维修服务等。与商品一样，服务有技术性

与非技术性之分。

有形产品可以向顾客显示、展示和美化，而无形产品却难以触、闻、看、尝，因此潜在消费者也难以理解，这会使服务的销售工作更具挑战性。

订单接收者与订单争取者　销售工作的性质与要求有很大的不同（见图1—2)。一些工作只要求销售员接受订单，**订单接收者**（order-taker）可能会询问顾客的要求或者坐等客户下订单，但不掌握销售策略，一般也不需要进行销售推介。雇主雇用订单接收者，是指望他们能带来一些自己难以捕捉的新业务。他们提供有用的服务，但许多人从不试图完成销售，很少有人能创造销售。

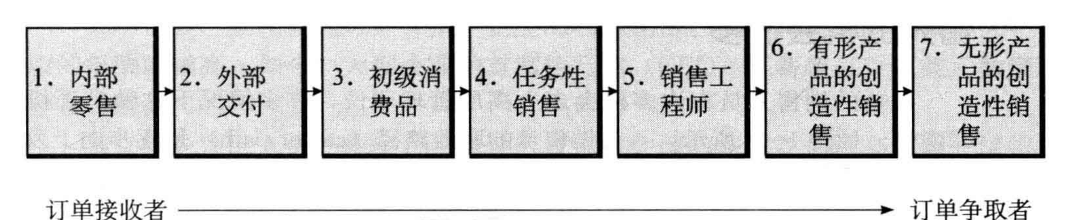


图1—2　七种类型的销售工作，其复杂性和难度由左向右增加

在高度竞争（或者产品没有特殊竞争优势）的领域，无论是对于有形商品还是无形服务来说，创造性的销售能够比任务性的销售带来更大的销量。这些销售人员称为**订单争取者**（order-getter），他们利用创新的销售策略和熟练的推介来争取新顾客和回头客的订单，其面临的销售情况比订单接收者困难得多。他们才是真正的销售员，因此能比那些订单接收者挣得更多的报酬。

如何在向某人销售的同时保持朋友关系？还记得你的祖母吗？

这类销售员面临两种挑战：首先，销售员在进行创造性销售之前通常需要说服潜在顾客对已有的产品产生不满；其次，销售员必须克服强大的阻力，如潜在顾客可能从来就没有听说过某产品，没有任何意愿购买该产品，甚至可能对该产品抱有偏见，或者讨厌被陌生人打扰。另一种情形是，潜在顾客虽然需要此类产品，但他们更愿意购买竞争对手的产品。或许，他们买不起该产品。因此，适应诸如此类的销售情形需要创造性的销售。

创造性的销售员经常会向许多人销售才能获取订单，这是最困难的销售情况，因为销售员可能不仅要说服能够拍板的决策者，而且要说服其他参与整个订单生成过程的利益相关者。

行动自由：我行我素

人们选择销售作为职业的第二个原因是自由，销售工作比任何其他职业提供了更多的自由。经验丰富的销售员驻外销售时会很少受到直接监控，可能数天、数星期都见不到自己的老板（驻外销售通常远离雇主所在的办公场所，整日与客户打交道；而内部销售则是在办公场所进行的，同零售和电话销售一样）。

经理会解释工作职责和销售目标，并期望销售人员接受最少的指导来履行职

责，实现目标。此类销售人员通常四处奔波，到各地去联系客户。

工作时刻充满挑战

独自负责一个区域，为你的企业创造成千上万美元的收入，对个人来说是一个重大的挑战。这种环境也为销售工作增加了不确定性。销售人员常常要像运营自己的企业一样，接触成百上千个不同的人员和企业，但不承担真正所有者的压力。

晋升的机会很多

成功的销售人员有许多机会走上高层管理职位，许多情况下这种升迁机会来得非常快。如图 1—3 所示，一名销售员的**职业路径**（career path）是逐步向上发展，偶尔也会有缺乏销售经验的人被提升到销售经理的职位上来，尽管如此，99%的情况下，销售管理职位的发展是从入门级的销售职位开始的。企业认为一名经验丰富的销售员具有相应的信誉、知识及背景，能够在公司中担任更高级的职位。

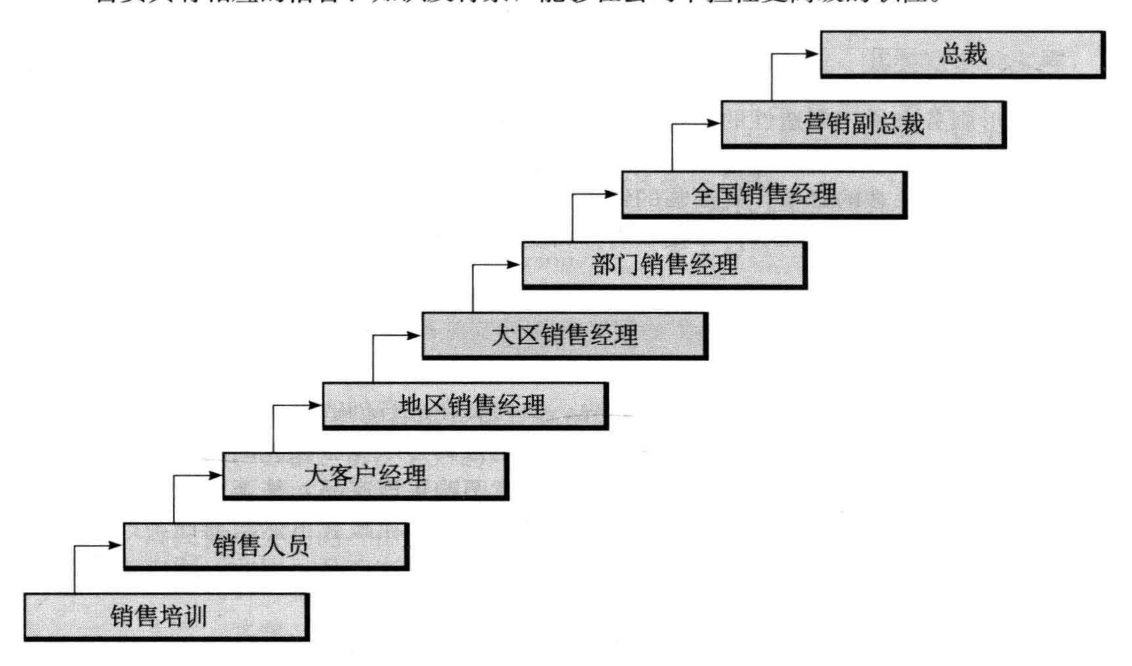


图 1—3　销售员的职业路径

大多数企业的销售职位从较低级的或培训级别开始，有两三个连续的等级。从销售员做起可以让一个人：

- 学习企业销售人员的态度和行为；
- 熟悉客户对企业、产品及销售人员的态度；
- 掌握产品及其应用的一手信息与知识，这在技术销售中尤其重要；
- 在商业社会中更加老练。

当被问及为什么喜欢自己的工作时，一线的销售经理告诉我们是因为其丰厚的

回报，包括财务和非财务方面的回报，如巨大的挑战和为销售团队及公司做出有价值的贡献的成就感。销售经理也常常认为此职位是向职业顶层前进的重要开端，相信自己能够走进管理者行列中去。与销售员负责 100 万美元的销售不同，销售经理负责的是 1 000 万美元。

如果成功，销售队伍及企业营销部门会有各种各样的职位等着你，包括销售培训、销售分析、广告和产品管理等。

通常，向上的职业发展路径是不断地从区域销售到全公司的销售，回到区域销售，然后再到全公司销售，这样不断地循环往复。销售经验会帮助人们时刻准备承担更大的责任。

成功也会产生相应的财务回报，企业的收入越多，执行人员的责任就越大，相应的报酬就越高。如今，大型企业的首席执行官（CEO）年薪超过百万美元的情况非常普遍。

暂且不论顶层人员的薪酬，公司及区域销售经理的薪酬要远远高于同一组织层级的其他管理人员（如生产、广告、产品、人力资源的经理）。薪水只是薪酬的一部分，许多企业有更加详细的薪酬计划，包括长假、养老金、健康意外保险、洗车费用、专业组织会费、员工及其家人的教育支持、资助、公司专机、家庭及娱乐费用、免费乡村俱乐部会员等。销售职位越高，企业提供的福利越好。为提高绩效，薪酬与以下因素相关：

- 所管理团队的年销量；
- 管理的销售人员数量；
- 销售经验；
- 企业的年销量。

> 工作可以很累人，但它不烦人。

报酬：永不封顶

作为一名销售员，你能够得到两种类型的报酬——物质报酬和非物质报酬。

非物质报酬

非物质报酬有时称为心理收入或精神激励，它源于个人的内心，而非企业给予的物质奖励。你本身就想出色地完成一项工作，例如，你希望让顾客购买你的产品而得到你的帮助。成功地应对工作中的挑战会让你感觉到自己的价值，意识到本职工作的重要性。每个人都希望对自己的工作有好的感觉，销售工作会让你每天都体会到这些美好的感觉，得到内在的奖励。销售人员通常认为，工作中的非财务奖励和财务方面的报酬一样重要。

经过培训，销售人员会负责一个区域的销售任务，在一个常规的销售职务上任职。短期内，他就可能通过接触更大、更重要的客户获得更高职位的报酬。一些公司将此职位称作大客户经理。

两种职业发展路径

不要让图 1—3 误导你。许多销售人员更喜欢销售工作而非管理岗位，他们希望特立独行，而不愿管理其他人。一些企业里，一名销售员可能比经理，甚至比公司的董事长挣的还多。许多公司意识到将一些销售人员的职业生涯全部放在销售领域的价值，他们工作出色，了解客户需求，并且喜爱所做的事情，如果他们不愿意向组织的上层发展，为什么要提升他们呢？然而，也有许多人努力工作，是为了晋升到管理层。

你能够快速进入管理层

第一个管理层级的职位通常是区域销售经理，加入公司的两三年内升迁到此位置的人非常多。从区域销售经理开始，可以向更高层的管理职位晋升。

物质报酬

销售之所以能吸引许多人，是因为销售职业中的物质回报是以绩效为基础的。许多专业销售人员有机会获得高额的薪水，要远远胜过同一组织层级的其他类型的工作人员。

销售职业适合你吗

> 我想知道如何相信一份许多人都不相信的职业。
>
> ——史蒂文·奥斯本

确定你自己是否真正想做一名销售员可能为时尚早。本书将帮助你弄清楚自己是否适合销售职业。在考虑将销售作为职业时，一定要诚恳、现实，问自己以下问题：

- 我过去的成就是什么？
- 我未来的目标是什么？
- 我想要承担销售工作的责任吗？
- 我是否介意经常出差？能够接受多大的出差强度？
- 我希望工作中有多大的自由？
- 我是否具备这项工作所要求的性格特质？
- 我愿意被派遣到其他城市或其他国家吗？

关于这些问题的答案将会帮助你分析销售工作的不同类型，建立工作评估标准，确定你感兴趣的行业、产品或服务类别以及特定的企业等。

职业潜能测试能帮助你了解自己的兴趣。你的学校有进行职业测试并提供职业辅导的服务部门吗?

大学就业办公室、图书馆、商业期刊会提供丰富的企业及销售职位的信息，与正在做销售或曾经做过销售的朋友和熟人进行交流，也会给你一些关于现实的销售工作的挑战、报酬及不足等方面的启发。为更好地帮助自己得到销售工作，你必须知道什么样的公司需要销售人员。

一位销售经理对招聘的看法

基于一位销售经理在课堂上的演讲，本书接下来将总结出销售经理在招聘销售员时所考虑的因素，这些因素具有一定的普遍性。

> 我们寻找的是那些成熟而聪明的优秀申请者，他们应该在面试中展示出自己较好的人际技能，有一个经过深思熟虑的职业规划，并且能够有条理地陈述自己的规划。他们还应该具备友好、讨人喜欢的个性，必须有整洁的外表、积极乐观的态度，有远大的理想，努力工作，并且对企业所在的领域有浓厚的兴趣。另外，他们还需要有好成绩以及其他个人、学业和商业活动方面的成就。最后，他们应该有清晰的生活目标。企业在评价工作申请者时考虑的基本要素包括：(1) 外貌；(2) 自我表达能力；(3) 成熟度；(4) 性格；(5) 经验；(6) 热情；(7) 对工作的兴趣等。

人们考虑将销售作为职业，通常是因为他们听说销售人员能挣到很高的薪水，他们觉得任何人都可以做销售，但他们忽略了一些事实：销售工作的高额报酬与其所要承担的重要责任是一致的，企业不会平白无故地付你那么高的薪水。在本书中你将会看到销售工作包含大量的挑战，只有合适的人通过艰苦的努力才能应对。让我们分析一下一名成功的销售员应具备哪些性格特征。

成功销售需要什么

多年来，我问过很多销售员和销售经理一个同样的问题：“什么能够帮助一名销售员获得成功?”答案包含几个关键词：爱、成功、人，即“热爱成功的人”。正如这些关键词所示，成为一名优秀的销售员可以帮助你成为一个好人。

做学生时，我喜欢用关键的短语和缩写词来帮助记忆，这也是我为什么要用它们来帮助你更好地记忆和理解今天的商务环境中销售所需要的东西。如图1—4所示，最经常提到的成功销售必需的八个特征可以用两个单词来记忆：爱（love）和成功（success）。为方便记忆，想想“ssuccess”一词中的四个s。

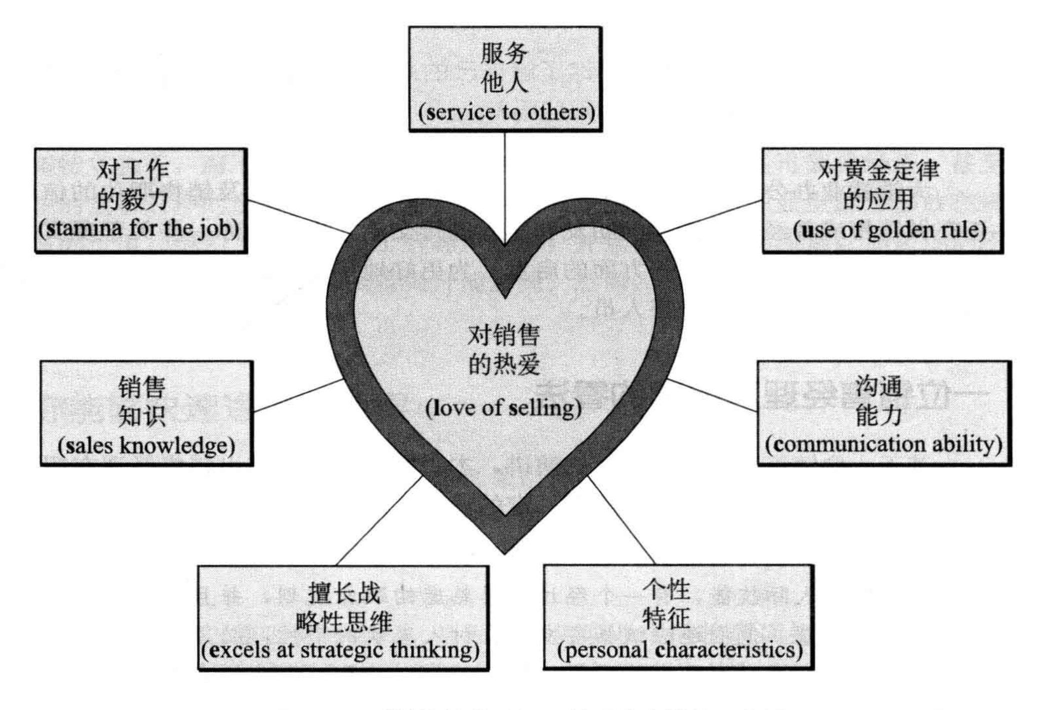


图1—4　对销售的热爱处于帮助他人的核心位置

销售技巧

决不放弃

当时运不济时，当障碍重重时，当存款很少而债务很多时，当想笑却只有叹息时，当责任重压在你肩头时，稍事休息，但不要放弃。生活原本充满了迂回和曲折，每个人都明白，并且许多人已经证实，想要成功就必须坚持到底。步履维艰，但不要放弃，再经历一次挫折你就可能成功。人们往往在触到成功前的最后一刻选择了放弃，当明白时为时已晚，他们曾多么接近成功。失败反转一下就是成功，最艰难的时候仍要坚持战斗，即使身陷绝境也决不要轻言放弃。[10]

S——成功（success）源自热爱

成功的销售员必定是热爱销售的人，为销售感到兴奋，相信出售的产品能为他人带来价值。在成功销售的八个特征中，热爱销售排在第一位，是成功的核心。常言道，找到一份心爱的工作，你将失去对其他工作的兴趣。

S——服务（service）他人

今天的销售员通过服务为他人谋福利，是创造梦想的人，他们为人们的需要提

供解决方案，让人们的梦想成真。销售人员通过销售产品来帮助人们满足自己的需要。

U——应用（use）销售黄金定律

销售员如果不清楚如何把顾客的需要放在第一位，他如何与顾客建立长期的关系呢？人们喜欢自己购买，而不是被强卖产品。人们喜欢从自己了解和信任的人那里买，这也是今天的销售员需要将心比心地善待他人的一个原因。

C——沟通（communication）能力

优秀的销售员必定是好的沟通者，伟大的销售员也是伟大的沟通者。正如第4章所述，不管是言语还是非言语的沟通，顶尖的销售员与顾客有着共同语言。

C——适合工作的个性特征（characteristics）

任何人都能成为成功的销售员吗？如果你有销售职业所需要的个性特征，那一定能帮助你实现成功的目标。在介绍完工作特征之后，将会重点讨论个性特征。现在我们继续讨论这些工作特征。

E——擅长（excels）战略性思维

第六项工作特征是高绩效的销售员倾向于为顾客解决战略性问题，将产品的特性与顾客的需要结合起来。战略性顾客销售计划将在第7章进行详细讨论。

S——医学博士水平的销售（sales）知识

顶级的专业销售员必须掌握基本的销售能力，包括产品知识（见第5章）和销售技巧。当产品和服务比较复杂时，企业会投入更多的精力对销售员进行培训，并鼓励其自我培训。销售员必须如同医学博士一样，对产品的所有信息都烂熟于心。一定要记住，知识是电，而热情是打开电源的开关。

S——不断应对挑战的毅力（stamina）

今天的销售员需要在身体、心理、精神上时刻准备应对职业中的挑战。身体、智力、精神对一个人的毅力水平至关重要。精神力量与身体健康是相辅相成的。例如，根据医学界的研究，运动能促进肾上腺素的分泌，实现兴奋剂和抗抑郁的药物相同的功能，这种增强的幸福感本身有益于身体和精神健康。在充满压力的世界中，运动有益于我们缓解压力。

肯尼斯·库珀（Kenneth H. Cooper）博士被称为有氧运动之父，他说过，“保持健康其实很容易，只要你合理地运动、饮食，及时调节情绪，即使现在不太健康，也可以很容易重新获得健康。”[11]有氧运动、力量训练、躯体伸展是帮助你减轻压力的很好工具，能让你感觉更好，精神更集中、更充沛。如果你还没有积极地采

用这些方法，先尝试三个月，看看运动如何帮助你。尽管如此，在开始任何运动项目之前，一定要与你的医生共同确认该项目是否适合你。

对许多人来说，个人信仰或者对上帝的信念对身体和精神方面的毅力及工作绩效有重要影响，这尤其适用于那些认为销售职业具有感召力的人。人们的信念可能指导着其工作的方方面面，包括从如何对待顾客到如何对待自己的雇主等。

工作需要的个性特征

我们之前略过了销售职业所需要的个性特征，现在开始对此进行讨论。当然，任何关于成功销售的讨论都要将人员的个性特征考虑在内。在描述销售时，我们强调销售员要树立助人为乐的思想，与顾客建立起长期的关系。为此提出的问题是："如何在销售给某人东西的同时与之保持朋友关系？"

在电影《哈利·波特与密室》中，老师告诉哈利，我们的能力是向别人展示我们的选择，而不是我们真正的自己。销售人员可以选择成为之前批评的传统的销售员，也可以选择成为真正以人为本的销售员。

关心、快乐、和谐

一名成功的销售员最重要的特征是具有**关心**（caring）的态度，即关心顾客的最大利益。许多信守黄金定律的销售员认为，关心意味着"爱心"，二者可以相互转化。因为心中有爱，所以他们关心与其工作和生活相关的一切事物。倘若没有爱，黄金定律的八大特征几乎无从谈起。

真正地关爱顾客是充满**快乐**（joy）的，而正是这种快乐才构成了销售人员关心顾客的动力源泉。由于关心顾客利益的最大化，长此以往，销售员与顾客之间的**和谐**（harmony）关系便自然天成。顾客信任销售员，任何遭蒙骗的恐惧就会一扫而光。

耐心、友善、高尚

销售员经常面临强大的压力，期望立刻实现销售。他们必须学会克服这种压力，在与顾客建立关系的过程中必须牢记**耐心**（patience）二字。让顾客来决定什么时候购买，而不是将其置于压力之下快速决策。购买者需要信息进行理性决策，而这需要时间和耐心。在销售过程中的耐心对建立长期关系有很大的帮助。顾客不喜欢在压力下快速决策。你呢？反正我不喜欢，人们喜欢自己购买，而不是被强卖产品。

> 行动胜于雄辩！

行动胜于雄辩，人们希望看你"说到做到，而不是光说不练"。耐心意味着销售员首先要理解顾客的需求，并愿意提供帮助。这也是**友善**（kindness）的表现，一个友善的人不仅有耐心，而且能善解人意。销售员必须友善地对待顾客，以此表明他们不只是对实现销售感兴趣。记住，我们愿意遵守人员销售的黄金定律——为

他人谋福利，而不仅仅是实现销售。遵守黄金定律的销售员是一个**道德高尚**（morally ethical）、值得顾客信任的人。

诚实、公正、克己

关心他人、热爱工作的销售员是一个易相处、有耐心、友善、道德高尚的人，当然在善待顾客方面也是**诚实**（faithful）的人。销售员必须花费必要的时间帮助别人，而不是完成销售便溜之大吉，直到下一次销售才露面的人。我们都希望在别人心目中成为道德高尚的人，而忠于职守便是一大美德。销售员通过待人处世在老板、顾客和竞争者心目中树立了**公正**（fair）的形象，顾客对他的信任便油然而生。

克己最困难

最后我们讨论**克己**（self-control），因为它是销售员最难以形成的一项品质。克己包括使自己的情绪、冲动以及自利的欲望。例如，销售人员如何使自己在完成销售的过程中保持耐心？记住，销售员是依靠销售谋生的，因此有很强的动机对顾客施加压力，甚至通过说谎来诱使顾客购买可能不需要或者有问题的产品。

克己需要自律

克己也意味着必要的自律，如起早贪黑地工作，销售前的准备等。通常影响成功的最大挑战不在销售领域里，而在我们自己身上。有些人不能获得成功，是因为他们不愿意为之付出一项关键的代价——自律。

你生命中最重要的是什么?

自律也包含为家庭留出时间，包括自己的父母、配偶和子女。我们会不经意间落入美国式的陷阱——在追名逐利的道路上无视他人的存在。相反，我们应该学会自律，制定合理的规划，理清孰轻孰重。哪一项应放在首要位置，工作还是家庭？对我而言，家庭经常排在工作之前。确定优先级需要很强的意志力，而大多数人并不具备这点。你是否想过为什么美国离婚率如此之高，有如此多的孩子生活在单亲家庭？没有把家庭放在首位是导致美国家庭破裂的首要原因。克己和自律对所有人都是重要的个性特征，不管我们从事什么职业。

如你在图 1—5 中所见到的，在今天的市场上，成为一名成功的销售员所需要的个性特征列表非常长。你的老师无疑还会为此列表加入新的内容，你自己也可能想到其他的特征。这些个性特征描绘了商业社会中一名优秀公民的形象，然而遗憾的是，似乎并非所有人都有能力或欲望将顾客放在首位。

最友善的人中的一员

多年以前，有一位被公认为世界上最友善的人名叫约翰·卫斯理（John Wesley），他谈到了生活的一条简单法则：试图“尽其所能在可能的时间、可能的地点，以可能的方式为可能的人做可能的好事”。[12] 你难道不愿意与一位同时奉行卫斯理生活法则和黄金定律的销售员打交道吗？我也一样。

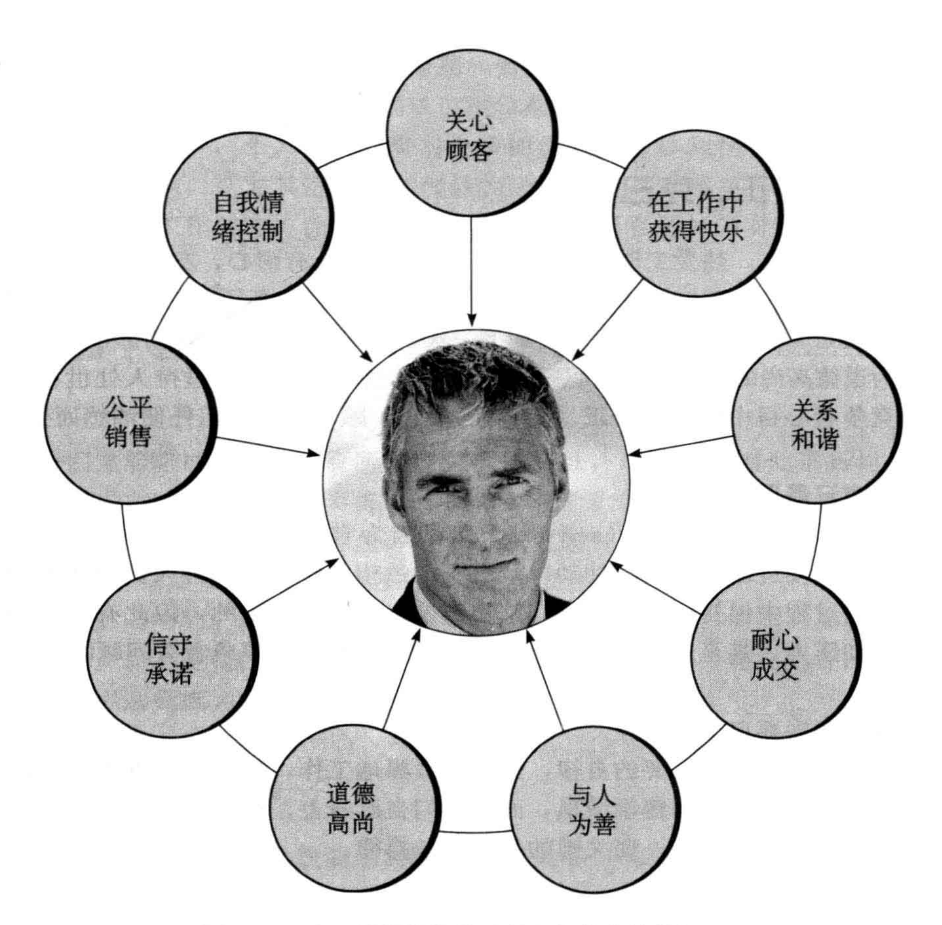


图 1—5 建立长期销售关系所必备的个性特征

成功的特征刻画的是你吗

你怎样认为？这些成功的特征是在描述你吗？你愿意将其加入到你的生活中吗？你也许不得不超越自己正常的限度，只有你的自我设限会限制住你。如果你没有意识到成功或者你的成功是有限的，先入为主的偏见可能会成为你通向成功的绊脚石。下面的难题将说明偏见如何限制你，此处的挑战是用四条直线将这九个点连接起来，必须一笔完成。试一试吧！

●　●　●

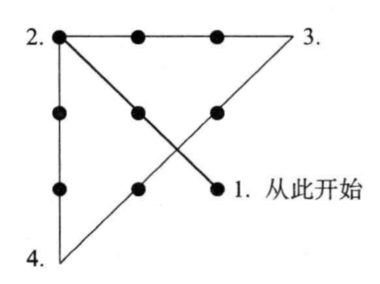
●　●　●

●　●　●

似乎不太可能用四条直线将这九个点一笔连接起来。你如何将不可能的事情变得可能呢？跳出限定。

当你跳出限定的圈子时，不可能就会变得可能。摆脱了原有思维定式的影响，

你就可以用四条直接将这九个点连接起来。



成功的销售人员要时常突破自我定式的束缚。没有人说当你画四条线时，它们不能超出点的约束，这种约束是你自行设定的。当经过深思熟虑之后，你也可以突破自我设定的约束。

关系销售

销售人员不再是损人利己的敌人，他们希望成为顾客的咨询师、伙伴和助手，其目标是与客户建立长期的关系。销售人员为他们的雇主、自身、顾客的共同利益而奋斗。

近年来，销售人员与专家的区别越来越模糊，因为今天的销售人员就是专家。许多销售人员比购买者对行业及产品有更深入的了解，这些专业知识帮助销售员成为购买者的伙伴、解决问题的顾问。今天的销售员专业地为顾客提供信息，帮助他们做出明智的行动，以实现其短期和长期的目标。后续服务确保顾客对其购买行为满意，从而建立顾客忠诚，即关系。

图1—6展示了销售人员在与顾客建立长期关系的过程中四个主要要素。为方便记忆这四个要素，想一想本书的名字。字母ABCS代表分析（analyze）、利益（benefits）、承诺（commitment）和服务（service）。销售人员分析客户需求，展示产品利益，获得购买承诺，他们通过提供服务来维持和增进客户关系。顾客对产品和服务的满意给销售人员创造了继续分析客户需求，启动销售循环的机会。

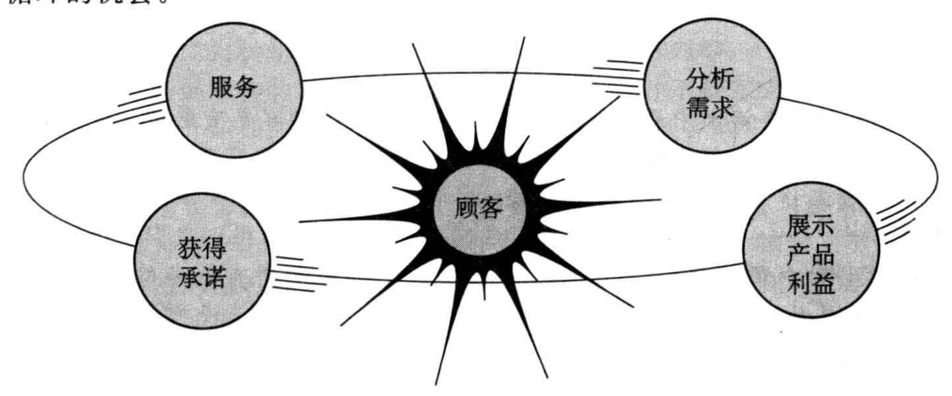


图1—6 顾客处于销售太阳系的中心

销售工作非同一般

正如你所见到的，销售工作与其他工作存在许多不同之处，主要的不同在于以下几方面：

- 销售人员在外代表企业形象。顾客对于一家企业及其产品的认识首先来自于对其销售人员的印象。公众通常不会根据办公室和厂区工作人员来评价一家企业。
- 公司其他职员的工作总在严密的监控之下，而驻外销售人员在工作中很少或几乎没有受到直接监控指导。此外，要想成功，销售人员必须具有创造性、坚韧的毅力及主动性，所有这些都需要有高度的自我激励。
- 销售人员可能要比组织中的其他职员更机智，更善于交际和懂得社交礼仪。许多销售工作需要销售人员在与顾客打交道的过程中显示出高度的激情和社交技巧。
- 销售人员有大量的花费可以向公司报销，比如娱乐、交通及其他业务交往开支等。
- 一些销售工作需要经常出差，很多时间不在国内，不能与家人在一起。有时候，销售员会遇到冥顽不灵的顾客。此类挑战，加上长时间的旅行，对人的意志力和体力都有很高的要求。

销售是一项艰辛的工作！它需要智力、成功的欲望和排除万难的能力。

销售人员的职责

销售技巧

什么是顾客？

- 顾客是任何商务活动中最重要的人。
- 顾客是不依赖我们，但是我们依赖的人。
- 顾客不是工作的麻烦，而是工作的目的。
- 顾客在生意中帮助我们，我们提供的服务不是什么恩惠。
- 顾客是我们业务的一部分，而不是局外人。顾客不只是提款机里的金钱，顾客是有感情、值得尊敬的人。
- 顾客带着需要和欲望来找我们，我们的工作就是满足他们。
- 顾客应该得到我们最悉心的关注。
- 顾客是所有业务的源泉，顾客为你支付薪水。没有顾客，我们就得关门大吉。
- 永远不要忘记！[13]

销售人员的角色或活动因企业不同而各异，这要取决于销售的是产品还是服务，企业的市场特征和顾客所在的区位。例如，销售雅芳产品的工作很相似，但与销售通用电气工业品的工作却大不相同。

多数人认为销售员只是做销售推介，而其实销售工作不仅仅是人员推广。作为**区域经理**（territory manager），其工作包括计划、组织、执行能够增加其辖区内销量和利润的任何活动。一个销售区域包括根据地域划分的一群顾客。作为区域经理，其要履行以下九种职能。

（1）创造新顾客。为了增加销售及增补随着时间推移流失的客源，许多类型的销售工作需要销售人员物色新的顾客。物色客户贯穿于销售的全过程，前提是要识别潜在的顾客。销售人员需要确定有可能购买其产品的个人和组织，并具备完成或者进行销售的能力。

（2）向现有顾客销售更多。明天的销售源于新顾客，而今天的销售则来自当前的顾客，因此最现实的办法是不断地向现有的顾客销售。

（3）与顾客建立长期关系。争取向现有顾客销售更多的产品，这意味着销售人员必须与信任自己和产品的个人和组织建立积极而专业的业务关系。

（4）为顾客解决问题。顾客可能有一些需求或问题需要通过购买一定的产品或服务来满足或解决。销售人员挖掘顾客潜在的或已有的需要或问题，并向其展示其产品或服务如何能够满足需要或解决问题。

（5）为顾客提供服务。销售人员提供各种不同的服务，包括处理投诉，退换损坏的商品，提供样品，提供业务机会，为顾客促销从自己手上购进的产品出谋划策。

必要时，销售人员可能时不时地进驻客户的企业。例如，销售渔具的销售员可能会组织制造商产品的店内展示活动，为零售店的顾客提供维修钓鱼绕线轮的服务。此外，制造商可能向分销商或批发商销售产品，制造商的销售代表可能会拜访分销商的销售员，为分销商的顾客提供帮助和相关服务。

（6）帮助客户再销售。销售人员的一项重要工作是帮助分销商和批发商再销售它们所购买的产品，帮助批发商将产品销售给零售商，再帮助零售商将产品销售给顾客。

以桂格燕麦片公司的销售员向食品批发商销售产品为例，他们不仅要联系批发商，还要拜访零售商，进行销售，填写订单，并提交给批发商。依次地，批发商销售并运送给零售商。桂格的销售员开发促销项目来帮助零售商销售其产品，这些项目包括提供广告材料、指导店内展示、布置商品陈列等。

（7）帮助顾客购后使用产品。销售员的工作并不是完成销售就结束了，通常还需要向顾客介绍如何从产品中获取利益。例如，顾客购买IBM电脑之后，技术人员要帮助顾客学会操作这些设备。

（8）与顾客建立友谊。销售工作是人员导向的，需要与顾客进行面对面的接触。在某种程度上，许多销售是基于友谊和信任完成的。销售人员需要与可能会影响购买决策的每一个人都建立个人的、良好的业务关系。此工作的后续部分需要销售人员保持诚信，树立高尚的道德标准，真心诚意地满足顾客的需要。

（9）为企业提供市场信息。销售人员要为公司提供诸如竞争者活动、客户对新产品的反应、对产品及产品政策的抱怨、市场机会、销售工作活动等各个方面的信息。此类信息对许多公司而言都非常重要，因此其销售员必须每周或

每月向公司报告其销售区域内各企业的竞争情况。销售员是企业信息系统的重要部分。

回顾

通过表 1—4 回顾以上的九种职能，看看它们意味着什么，你能做到其中的哪些。仔细思考第二、第三项职能。为获得成功，销售员必须完成销售并与顾客及组织建立关系来实现更多的销售。这两点对任何人都是一项挑战，这要求销售员做到：解决问题、提供服务、帮助再销售、教会顾客如何使用产品、建立信誉、及时向公司反馈客户需求及客户对产品和服务的感受。

表 1—4　　专业的销售员所从事的工作

1. 创造新顾客
2. 向现有顾客销售更多
3. 与顾客建立长期关系
4. 为顾客解决问题
5. 为顾客提供服务
6. 帮助客户再销售
7. 帮助顾客购后使用产品
8. 与顾客建立友谊
9. 为企业提供市场信息

本书介绍的销售员的九种职能，如果能够得到很好的整合和实施，则会为公司增加销售，为销售员带来更多的报酬。为帮助销售员更好地理解销售工作，请阅读如何整合这些活动的例子（参见销售技巧专栏：“施乐销售员的一天”）。

销售人员的未来

> 销售既是一门艺术，也是一门科学。

思考最后一个问题：在一个瞬息万变的世界里，你怎样通过学习成为一名销售员？更具体一些，如何通过学习一门销售课程来应对 21 世纪的销售工作？

学习销售技巧

销售既是一门艺术，也是一门科学。之所以称为一门艺术，是因为有很多技巧是无法从书本里学到的。就像高尔夫或网球一样，销售需要实际的练习。读书是有帮助的，但仅靠读书是不够的。诸如理解顾客的非言语沟通信息、倾听、处理质疑、达成交易等许多技巧，都需要实践的磨练和经验的积累。

销售技巧

施乐销售员的一天

你负责市场幅面（sales coverage）、时间和预算。公司做你的后盾，为你提供大量的营销和服务支持，公司希望你能在没有日常指导的情况下独立工作。

你的一天基本都忙于联系顾客。潜在顾客可能会打电话到公司，见一见施乐公司的销售代表。然而，更可能的是，订单是通过约见或拜访顾客实现的，与顾客交谈，讨论其需要，为他们的问题提供解决方案。作为工作的一部分，你要做产品推介，有时在施乐公司，有时在顾客的办公室。你还要花费一定的时间追踪销售线索，安排约会，与多家企业的经理聊天。

在与顾客交往过程中，你需要解决许多问题。施乐的哪些产品能最好地满足顾客需要？施乐的产品与竞争对手的产品相比怎么样？机器应该买还是租？总体需要多少现金流？机器和服务的单位成本是多少？货款怎样支付？机器安放在哪里最高效？员工需要哪些培训？施乐产品如何满足未来的办公需要？

你也会参与很多客户支持活动，例如，督促产品交付，检查客户资信状况，撰写计划书，培训客户员工对产品的操作等。你也可能推荐顾客到其他施乐的销售机构，或者协同该机构的代表共同拜访顾客。每天都会有你需要面对的新挑战和需要解决的新问题。你的每一天都会忙忙碌碌，同时也乐趣横生。[14]

之所以说销售也是一门科学，是因为有大量的知识和客观事实来描述销售。成为一名成功的销售员需要正式学习和实践，做到科学与艺术相结合。在过去，人们学习销售依靠实践就足够了，如今却时过境迁。正式的销售课程可以帮助销售人员开发潜能，做好应对未来挑战的准备，以独特的视角去看待和理解销售。培训能够帮助销售人员获得工作所必需的概念、人际能力和操作技能，这些知识会为其一生赢得更多的收入。

正如我们从本书中所看到的，销售工作繁杂而多样，因此需要一系列的技能。一些作者为这些技能勾勒了长长的列表，关键的技能可以归纳为三类：概念技能、人际技能、操作技能。

概念技能

> 改变世界首先要从改变自身做起。

概念技能（conceptual skill）是整体看待销售过程和与各利益相关主体关系的认知能力，包括销售员的思维和规划能力，懂得产品在什么地方能配合顾客的业务或者销售展示如何关系到获取订单。概念技能要求销售员能够“战略性地思考”——全方位地理解产品、推介、顾客及采购单位。

人际技能

人际技能（human skill）是销售员与他人共同完成或借助他人完成工作的能

力。销售员的这项技能表现为与他人包括与顾客或其机构内部的人员建立关系，关爱他人，同时也会得到他人的关照。不具备人际技能的销售员通常冒失、尖刻、冷漠、急躁、傲慢，对他人的需求无动于衷。

操作技能

操作技能（technical skill）是对特定任务的理解，以及熟练地完成任务的技能。包括对销售过程中的方法、技术、设备的熟练掌握。如推介技巧和产品用途，还包括专业的知识、分析能力，以及特定标准下使用工具和技术解决问题的能力。

迎接 21 世纪

接下来的数年里，新的销售队伍将会重塑销售职业。销售人员将继续依靠其操作、人际、概念技能，然而应用这些技能的方法会有很大不同。今天发生的那些变化在不远的将来仍将持续，并且要求销售人员在新的领域里拥有渊博的知识和技术。你应该知道这种在美国正在形成的大趋势，将影响到你的未来。

伦理的大趋势引领销售和企业的发展

帕特里夏·阿伯丁（Patricia Aburdene）的《2010 年大趋势：自觉资本主义的兴起》（Megatrends 2010：The Rise of Conscious Capitalism）详细阐述了推动销售工作发展的新力量。猜一猜在美国发生的排名第一的大趋势是什么？“精神是今天最大的趋势”，阿伯丁认为，“数十年来悄然兴起的商业精神将变成一个大的趋势。这将引领我们走向何方？”她提出了疑问。

阿伯丁提到，“如果说贪婪、欺骗、投机让美国陷入了我们今天看到的资本主义危机之中，那么引领我们走出危机的将是品质、信任和精神。商业精神的大趋势将帮助我们培养这些品质——在社会进程中提升我们的心智。”[15]

作为人类，我们对生活意义有强烈的个人需要，有强烈的为社会做贡献的需要。我们应该严肃地扪心自问一些个人问题，诸如：

（1）我是谁？

（2）我为什么在这里？

（3）我应该用自己的生命做什么？

（4）我必须为这个世界提供什么？

（5）其他人会有像我一样的感觉吗？

由于认识到员工的个人需要，企业正在慢慢地为利益相关者和股东开辟新的事业。企业也在员工的工作环境中应用黄金定律，提供有意义的工作来满足个人需要——如上述问题中强调的那些需要。人们愿意为一个在市场上以公正的价格、真诚的促销手段销售高质量的产品的公司工作，顾客也愿意从那些遵守黄金定律的销售员手里购买此类产品。

网络销售：技术和信息助你建立关系

本章已经向你介绍了知识在帮助销售员扮演好顾问角色中所起的重要作用，顾

客期望销售员比以往更加博识。销售人员面临更大的挑战，完成其销售区域内的销售并做好顾客的服务工作，需要的信息和知识远远超出了一个人的知识范围。销售员需要了解关于商品、服务、顾客、竞争者等更多的信息。

通常收集和组织信息会延长销售过程。另外，日益流行的团队销售以及集团采购模式要求快速准确地在影响顾客购买决策的大范围内的人群中分享信息。

好消息是，如今技术打破了知识的界限，销售人员几乎能够接触到任何信息或数据。技术有助于提高个人的销售和服务绩效，台式机和笔记本电脑、录像机、影碟机、自动拨号机、电子邮箱、传真机、电视会议等，均属于广泛应用的销售工具。销售人员已经应用了高科技，销售和存货的信息传递得更快，为销售经理和销售代表设计的特定的计算机化决策支持系统也应运而生。

计算机技术功不可没，它帮助销售员提高了发现和确认目标客户的速度，增强了信息收集能力，减少了书面工作，为销售员向公司汇报销售情况、进行售后服务提供了巨大的帮助。

技术是昂贵的，硬件、软件、培训是一笔很大的投资。然而由于技术能够减少差旅和书面工作，提高电话销售的效率，提供更好的客户服务，企业相信投资是值得的。第 5 章将深入讨论销售员在建立客户关系中所使用的技术。

企业不分大小，都需要销售

许多教材的案例均来自于大企业，这是因为读者都熟知福特汽车公司和麦当劳。虽然美国的大型企业众人皆知，而且为我们的经济繁荣做出了贡献，但人们很容易因其知名度而高估这些企业的重要性。小企业尽管不太显眼，但也是经济的重要组成部分。

小企业对经济贡献显著。小企业管理局（small business administration）对美国企业（个体企业、合伙、公司、兼业经营企业、无法人地位的专业活动等）进行归类，发现近 98％的企业都属于小企业。

小企业遍布各个领域，从街头卖报人到光纤生产商，它们销售汽油、鲜花、咖啡，从事杂志出版、货物运输、语言培训、程序编写、葡萄酒酿制、电影制作和时装设计，建造和维修房屋，修理管道和电器，回收金属，出售二手车，开出租车、超重机、直升机，钻探石油，开采沙石和稀有矿藏，还有冶炼、浇铸、焊接、光镂、电镀、氧化等工作。小企业也开发防污设备、质量控制机制、节能技术、微电子系统，凡此种种，不一而足。

通常小企业无法与巨型的企业进行正面的竞争，但是大多数大企业是从小企业做起的，它们应用了本书中提到的许多概念、观点和实践，得以不断发展壮大。有鉴于此，本书将采用一些小企业的例子。

本书计划

人员销售和销售工作远远超出了你的想象。本书将向你介绍销售的方方面面，

你将学习到的一些重要主题包括：

- 销售中的社会、伦理、法律问题。
- 顾客和企业为什么需要销售人员的工作？
- 言语和非言语沟通。
- 了解自身和竞争产品的重要性。
- 深入理解销售流程。
- 自我管理、时间管理和销售区域管理。
- 销售管理的重要功能。

销售人员从顾客中发掘并管理销售。若想成为一名成功的专业销售员，你需要懂得很多东西。若想晋升到销售经理的位置，你需要掌握更多。

在销售过程中建立客户关系

大部分课程内容将围绕销售过程展开，**销售过程**（sales process）是指销售人员为了引导顾客采取期望的行动，而进行的一系列连续的活动，并且通过后续跟进确保顾客对其购买决策满意。对于潜在的顾客来说，销售员期望的顾客行动通常是指其购买决策，这也是顾客最重要的行为。影响顾客期望行动的手段包括广告、产品展示和降低价格等。

> 言过其实胜过弥天大谎。

影响销售的因素虽然多种多样，但是有条不紊地进行销售推介能够大幅提高成功的概率。如表 1—5 所简要列示的那样，销售过程包括十个基本步骤。接下来的章节将详细地介绍各个步骤。

表 1—5　销售过程的十大步骤

1. 顾客探寻。寻找和预估潜在的顾客
2. 预接触。约见，确定销售拜访目标，掌握顾客特征，明确顾客利益，准备销售推介
3. 接触。拜访顾客，着手针对性的销售推介
4. 销售推介。深入发掘需求，通过推介和其他辅助手段将产品利益和顾客需求联系起来
5. 试探成交。在推介中和推介结束后询问顾客的意见
6. 确定质疑。发掘顾客质疑购买的原因
7. 应对质疑。就顾客质疑的事项提供满意的答案
8. 试探成交。在打消了顾客的每一项质疑之后，二次试探其成交的意愿
9. 成交。引导顾客心甘情愿地达成交易
10. 跟进。在交易完成之后提供售后服务

伦理困境

墨西哥，我来了

在推介结束之后，你意识到自己最要好的一位顾客约翰·亚当斯可能不会购买，而约

翰和你在过去的 3 年中一直保持朋友关系。假如这笔交易泡汤，你不仅会失去 500 美元奖金和赴墨西哥旅游的机会，而且你将无法完成全年的销售指标。

推介结束时，约翰说："我们不能购买。"于是你向他说明了自己的处境。他说："那样的话，你何不把货运给我！等销售竞赛结束之后，在付款最后期限到来之前，我再把货退给你们公司，或者零星地将货转售给你的其他客户。这样你就能保住一切了。"你心里清楚，你的上司是不会介意的，因为如果你完成了销售指标，他也会脸上有光，而且还会得到奖励。

你会怎么办呢？你有下列三个行动方案可供选择。不过，在做出决定之前，请考虑第 2 章中讨论的伦理行为。

1. 不用和上司打招呼便接受约翰的建议，将货物发给他的商店，然后便尽情享受 500 美元的奖金和赴墨西哥的免费旅游，还有上司对成交以及完成销售指标的表扬。

2. 向上司汇报自己的处境，解释约翰的提议，让上司做出最终决定（将责任推给他）。你知道他会准许你和约翰的"交易"。

3. 感谢约翰的好意，但婉拒他的提议，原因是为了一己之私而造假是不光彩的。

在销售推介开始之前，需要做一些重要的准备活动，包括预测、规划推介活动。第 3 步到第 9 步是销售推介的过程，第 10 步是售后的活动，旨在确保顾客满意。在讨论销售流程之前，第 2 章介绍销售中的社会、伦理和法律问题。在此基础上，我们将阐述接触顾客前的准备工作，之后将深入探讨如何进行销售推介。

销售要点总结

人员销售是一个古老而光荣的职业，它有助于提高人们的生活水准，通过产品销售为购买者提供福利。几百万人选择销售作为职业，应归功于销售服务他人的机会、大量销售岗位的存在、工作提供的个人自由、挑战、各种成功的机会以及物质和精神的回报。

一个人可能通过公司和个人的培训，通过开发和应用有益于顾客的知识和技能成为一名成功的销售员。另外，对销售的产品或服务的信任、努力工作、成功的欲望、对销售和自身的积极态度也相当重要。成功的销售员应该是知识渊博、有计划能力和有效利用销售时间的人，是一个善于倾听顾客意见的服务工作者。在通往成功的路上，销售员要通过学习和实践开发各种技能，建立战略性思维，培养交际能力，掌握必要的技术知识。

从今以后，销售员需要精通如何在不同的国际市场上开展销售工作，能够在坚守道德原则的前提下发展与客户的伙伴关系，同时还要学会应用新的技术手段。本书接下来的部分将对这些问题展开讨论，为你提供一个提升现有销售能力或者决定销售职业是否适合你的参考。

应对销售挑战

作为西部太阳银行营销部门的秘书，黛布拉·哈琴斯与银行驻外的销售员和销售经理有着密切的工作关系。当销售工作出现空缺时，营销总监亚历克斯·罗梅罗（Alex Romero）和销售经理里克·马瑟（Rick Mather）都问她是否想要这个工作。黛布拉明白销售员在做什么，于是就说，"好吧，我试一试。"

黛布拉作为销售员非常优秀，现在已经被提升为销售经理了，管理着三位男性、一位

女性销售员。“那是我做过的最好的决策，”她说，“如果你没有考虑过销售职业，我极力推荐你试一试。”

关键销售术语

营销
营销观念
营销组合
商品
服务
产品
价格
分销
促销
人员销售
广告
公共关系
销售促进
定律
人员销售的黄金定律
零售销售员
客户接触人员
直销员
批发商销售员
制造商销售代表
订单接收者
订单争取者
职业路径
关心
快乐
和谐
耐心
友善
道德高尚
诚实
公正
克己
区域经理
概念技能
人际技能
操作技能
销售过程

销售应用题

1. 销售人员从事的工作有许多类型，销售工作主要包括哪些类型？

2. 第1章描述了目前向大型企业销售商品和服务取得成功的销售员的特征，请阐述这些特征，并讨论这些特征是否也属于在其他类型的工作中获取成功的必要条件。

3. 人们在选择职业时会考虑许多因素，一个人在选择销售作为职业时会考虑哪些因素？

4. 职业生涯意味着什么？销售人员可能会在企业中被提升到什么样的职位上？

5. 阐述人员销售的黄金定律，它与在销售过程中和客户建立长期伙伴关系的成功销售员的工作特征和个性特征有什么关系？

案例1—1

在销售课堂上学不到的东西

天下着雨，一辆敞篷车停靠在食品大世界超市的停车场里，瑞克·莱斯特浑身湿透，沮丧地坐在车里，感觉有些冷。他刚给纳贝斯克公司（Nabisco）分公司销售办公

室打过电话，和办公室秘书海伦聊了一会儿。瑞克问她："像这样下着雨，我们该怎么办?"瑞克可以听得到她向分公司销售经理布朗先生重复了一遍这个问题。瑞克听到电话那头的回答是"让他去买件雨衣"。在海伦重复了一遍之后，瑞克用一种略带窘迫的语调对她说，"好吧，祝你愉快!"挂掉电话，坐回车里后，他想："谋生是多么艰难呀!"

作为新入职的销售员，很明显瑞克有太多东西要学。他刚刚入职一个月，就已经明白这绝不是"小菜一碟"。最开始的两个星期是入职培训，他观察布朗先生打电话时，觉得似乎所有的事情都很简单，尽管他自己也会打一些电话，但非常难。有趣的是，之前瑞克在伯明翰的亚拉巴马大学学习的销售课程中提到了许多选择销售职业的原因，但几乎没有讲到销售职业的劣势。现在，他首先就学到了这些。

瑞克的家庭，包括父母和两个妹妹，在伯明翰住了很多年，父亲莱斯特先生是销售员，母亲是家庭主妇。瑞克高中时属于中等生，当时他主要的兴趣是运动和当拉拉队长。高中毕业后，他得到了运动奖学金，进入西北密西西比高等学院学习。大学时，他的成绩多数属于中游，基础数学较差。他选择主修商科的主要原因是不需要学习代数。在密西西比高等学院学习两年之后，瑞克转到了伯明翰的亚拉巴马大学，继续学习，攻读营销学的理学学士学位。在那里，他遇到了一个非常优秀的女孩，大学毕业后不久，他们就结婚了。当时有三个工作机会，都是销售方面的，瑞克最终选择了纳贝斯克公司，因为这是一家福利很好的大公司，他也比较欣赏作为区域招聘经理和销售经理的布朗先生。

瑞克在9月1日正式开始上班，第一周主要学习销售培训手册和办理相关的入职手续，公司给他配备了新的运货车、广告材料和展板。第二周，他主要通过观察布朗先生的行为来学习销售实践。到第三周，瑞克就在布朗先生的指导下进行销售推介，并对每一个细节进行深入讨论。第四周，瑞克开始独立工作，现在非常困难，他不知道的东西太多了。周五就开始下雨，那也无济于事，两点钟的时候他打电话到办公室，被告诉去买件雨衣。

坐在车里等雨停时，他开始思考自己的处境，实在是令人沮丧，下雨不是他情绪低落的唯一原因。他想到自己的妻子告诉朋友瑞克在做公共关系工作，而不是在做销售。尽管他们没有讨论过这件事，但瑞克猜想妻子肯定非常不喜欢销售员这个名头。在瑞克的内心深处，销售属于低下的职业。也许这种想法源自他的父亲，他想不起来了。新工作令人心烦的另一个方面是一些零售商对待销售员的粗暴态度，另外一些零售商则试图摆脱或避开他们。瑞克觉得这份工作肯定不能帮人建立自尊。

销售还有其他一些消极的方面。其中之一是销售对身体的要求，需要携带销售袋。瑞克的销售袋足有38磅重，里面装满了广告材料、新产品、样品、订书机及销售宣传资料。另外，在有些店面，销售人员必须将商品从仓储区转运到货架上。许多弯腰和举重的动作是每天例行公事的一部分。到每天下班时，瑞克的衣服都弄得皱巴巴的，并总会被汗水浸湿。昨天，他的新西装还被勾了一个洞。

每天晚上，瑞克必须写报告，并将报告发送给总部办公室，还需要为第二天的工作重新整理货车，给货车补货，有时还要打一些电话。当这些都做完时，差不多已经是上床睡觉的时间了，根本没有时间来陪妻子，为此妻子还抱怨过一两次。

最后一件令人心烦的事是成功不仅需要知识，而且取决于那些他无法控制的事情。在这周的几次店面拜访中得知，一个竞争对手已经说服一些零售商减少纳贝斯克公司产品的货架空间。这些零售商说该竞争对手在做一个特殊的促销活动，非常诱人，令人无

法拒绝。瑞克没有办法恢复这些门店里损失的货架空间，这使得他的日常报告十分难看。

雨依旧在下，瑞克感觉非常孤独。布朗先生不可能仍在那儿帮他或为他提供答案，实践和情感上的障碍似乎太大了，他无法克服。似乎摆脱这一团糟的唯一方法是辞掉这份工作，去找另外一份不太令人沮丧的工作。“也许我可以在银行找到一份差事，那里的顾客会比较友好，工作也比较简单。”瑞克想。当他发动自己的货车，开往分公司办公室时，他一时间觉得轻松起来，可能很快就要摆脱这份难以负担的责任了。

问题

1. 瑞克·莱斯特应该打退堂鼓吗？
2. 布朗先生应该怎样处理这个情况？他应该怎样对瑞克说呢？
3. 公司如何降低销售队伍的流失率？
4. 公司怎样提高销售员的地位？
5. 教授在销售课堂上如何帮助学生做好准备？

附录 1A 推销员自述的人员销售黄金定律

不久前，你现在的这份工作给你发出了邀请。通过仔细研究公司及其产品，你发现自己很喜欢这份工作，于是就成了一名推销员。你听说过关于推销员的一些是是非非，然而，这似乎在所有的职业中都存在。

你的雇主生产的东西货真价实，而且具有一定的独特性，能够为他人提供帮助。你认为人是最重要的，胜过任何产品、金钱甚至你自己。自从接受了这份工作，你找到了自己的使命和精神目标。

□ 销售黄金定律

你深信爱己及人的销售理念，这就是你津津乐道的“销售黄金定律”。客户的需求永远高于自己的需求，因此在拨打销售电话时，你要先扪心自问：“你想与之建立友好的关系，是因为自己想要从他那里得到什么吗？”你是真心想要帮助他人，而非期望获得回报。如果你不知道怎样将他人的需求放在首位，你怎样与之建立真正的关系呢？

□ 他人也包含竞争者

你喜欢做销售，你可以将黄金销售定律应用到与竞争对手的关系中。事实上，将销售黄金定律应用于竞争中是你喜欢销售的一项主要原因。如果你的顾客或潜在顾客认为你的产品不能满足他们的需求，可能的话，你不妨推荐一下竞争对手的产品。你愿意为了忠诚于客户关系而放弃奖金，做那些对顾客有意义的事情。这种经验会给你带来真正的快乐和平静，因为毕竟你的个人目标是帮助他人。

□ 销售需要你进行服务

你实际上不把自己的工作当成一份职业，它就是你要做的事情，决定了你是谁，这是你每天都期望的。上班不是工作，而是给你一个和朋友在一起的机会。你希望看到你的企业欣欣向荣，因为它雇用了许多需要薪水养家糊口以及促进社会经济发展的人。其他人，例如你的采购商，如果像你所在的企业一样成功，将会增加你的销售和利润。

你珍爱商务关系，并在岗位上全心全意地工作。你可以享受销售完成后与家人共度时光，以及为社会做些事情的乐趣。家庭在你的生命中非常重要，仅次于你的信念，事业只能排在第三位。

当销售中存在压力时，记住这样一个人的故事，他非常热爱自己的工作，同时常说家庭在其生命中非常重要。一个周六，他带着儿子一块儿去工作。小男孩问道："爸爸，这就是你生活的地方吗?"他感到非常震惊，想想自己每天孩子醒来之前就出门，到家时孩子已经上床睡觉了，自己的行为就是孩子所认为的那样。这个改变他人生的问题竟然出自一个五岁的孩子之口。

你知道该做什么、如何生活比任何事情都更能说明你真正相信什么、看重什么，这些价值观存在于你的生活及与他人的关系之中。你帮助的"他人"包括你的家人、朋友、老板、同事、社区等。

> 你生命的意义是什么?

你想要做一些在生命中有意义的事，这个职业正好能满足你的此种需要，那正是你所希望自己在生活中想要成为的那样，是你的使命。你所做的正是你来到这个世界要做的事情。不久前，你停下来问自己，"我生活的目的是什么?"你会发现问题的答案正是服务他人。服务对你来说，意味着为他人的福利做出贡献。[16]你想要让世界有所变化，切实让顾客的生活有所不同。这也是你喜欢销售的原因，你每天都有机会与许多人在一起，每天都能有机会提高他人的生活水准。

你已经意识到，只有通过服务才能得到工作和生活的满足感。[17]服务他人为你提供了生活的情感目标，帮助你保持每天的热情。服务会时常为你带来兴奋感，但你要首先认识到一件重要的事情：要想使销售工作真正地服务他人，你必须熟悉自己的业务。

□ 服务需要知识

在大量的培训和实践之后，你一定要成为满足顾客需求的专家，这需要你彻底了解所在的行业、竞争对手、本企业以及竞争对手的产品。在产品和销售技巧方面有渊博的学识对你极其重要，能让你为顾客提供高水平的服务，对你帮助顾客满足需求大有裨益。[18]

□ 顾客关注诚信

诚信不会在一夜之间生成，顾客需要观察你一段时间。如果你是一个诚信并懂得克己的人，他们相信你在意其最大利益。对你而言，诚信是在别人视线之外的真实的自己。[19]真诚的愿望激励你通过让顾客购买你的产品来帮助他们，相信你所销售的东西。从接触顾

客的第一天起，你已经意识到他们想买，而不是被动地被强卖产品。你能从看到你的产品如何帮助解决他人的问题中感到由衷的幸福。由于你的礼貌、友善和耐心，人们会将你当做一个模范。工作给你提供了满足感，这种满足感来自于你明白自己正在做有目的、有意义、有价值的事情。

□ 私利不是你的目标

追求私利不是你的目标，帮助他人才是。你从来都不关心销售目标，只关心顾客。照顾好顾客，顾客也会照顾你。你的绩效不在自己手中，它直接取决于对顾客的服务水平。

很明显，勤奋——愿意努力工作并全力做好——是你生活的重要部分。努力工作不是为了变得富有、有名气或受人尊敬，尽管这些可能是副产品，而是为了帮助和服务他人。金钱回报来源于帮助他人，用这些帮助他人得来的奖励满足自己的需要，帮助不幸的人，留下部分做退休之用。你见到过一些人为挣钱失去了健康，而为了恢复健康又花掉了钱。[20]你对自己的所得却心安理得，这是金钱和名位所无法替代的。

你为自己所做的事情感到自豪。你生活的意义就在于完成业务、销售和个人目标，例如给家人一个更好的生活，销售质量好的产品，为顾客提供价值，通过公正的商业实践建设和改善所在社区以及增加就业等。[21]

□ 他人优先

你在自己的社区贡献出时间和金钱，努力帮助他人，由此建立了好的名声。同理，热爱工作，为社会福利工作会给你带来无限乐趣，也是一个为更大的社区做好事的机会。

当偶尔想要居功自赏时，你会觉得完全依靠自己所取得的成绩实际上微乎其微。单丝难成线，孤木不成林。你的父亲、母亲、亲戚、老师、朋友、配偶、经理、同事、顾客、公司培训人员以及销售的产品都是成就你生活的元素，帮助你对公司的销售增长做出了贡献。意识到如此众多帮助过你的人，会让你明白与他人相比自己有多么渺小，是其他人为你和你的家人提供了生计和美好的生活。为此，你会对生命中的每一个人都充满感激，他们的利益先于你的利益，这也是你不与别人比较的原因，你会把这项工作留给老板去做。

□ 黄金定律

对你而言，黄金定律是一条宝贵的真理，是伦理和道德准则的金科玉律，在判断对错及建立人与人之间的关系时有难以估量的价值。它是一则古老的信条，不管人们之间有什么个体差异，它是所有人生活的行为准则。然而，黄金定律被许多人误解了。黄金定律不容许自甘堕落和自私自利，同时它也不是万能的和易于遵守的。

反对自甘堕落

黄金定律不含任何杂质，排斥不健康的、不诚实的、邪恶的目的，不向任何人颁发不健康、不诚实、不道德的通行证。当你偶尔因为个人原因请假，如果你的销售经理不在意你伪造日常报告，那么你们俩都没有遵守黄定金律。黄金定律不容许自甘堕落。

防止自私自利

你意识到，根据黄金定律的定义，它反对自私自利，提倡互惠互利。大学里讲，未

来的全球营销实践将集中于提供售后服务上，只有这样才能向顾客销售更多。你知道销售和利润对自己和企业很重要，且大多来源于对现有顾客的重复销售。然而，销售和利润不是黄金定律的核心，它们只是在所有的交易中都遵守黄金定律的一种自然结果。

敬人者，人恒敬之。

黄金定律并不意味着你总是对等交换，那样你很快就会变成自私自利的人。你为别人做好事，不要总期望他们回过来头做相同的事情。已之所欲，务期于人，这是你的格言。相反，你要处处急他人之所急，想他人之所想。将黄金定律应用于任何事情时，都不要期望对等回报。

待人处世必须因人而异。

人和人是不同的，每个人都有各自的需要，因此待人处世的方式也必须因人而异。相同的情况下，一个人期望他人对待自己的方式与另外一个人是有区别的，这也是你必须根据他人的特征调整沟通方式的原因。这会帮你成为善解人意的沟通者，增加别人听你说话的机会以及对你的信任。

黄金定律不是万能的

你已经知道做一个好人仅仅依靠遵守黄金定律是不够的，它不能帮你解决遇到的所有问题或者告诉你在所有的情况下应该做什么。

黄金定律不是易于遵守的

对一些销售员，包括你自己，遵守黄金定律会非常困难。在每一个销售交易中都把别人放在首位是很有挑战性的，对朋友和家人都很难做到，在商务环境中就更加困难了。

每个人都有忽略他人利益的时候，当遇到这种情况时，请回过头去检查一下，向顾客道歉并加以改正。

□ 销售的最大收获定律

你的妈妈教过你“种瓜得瓜，种豆得豆”。借用到销售中，你可以提出一个说法，叫做**销售的最大收获定律**（great harvest law of sales），意思是，你如何对待别人往往决定了别人对待你的态度。如果你慷慨、和蔼、慈爱地对待他人，这些品质也会全部回馈到你身上。投之以桃，报之以李，是人间常情，尽管有些善报是需要假以时日的。

这是一次重大的揭秘，呈现在世人面前的是一个永远颠扑不破的真理。

人员销售的黄金定律让你为他人着想，销售的最大收获定律意味着如果你遵循黄金定律，别人就会像你对待他们一样对待你，这就是一些人比其他人更加成功的秘密所在。在当今的商业实践中，这种说法在很多人看来是矛盾的，不切实际的，然而，它

是一个**悖论**（paradox），也是被实践证明了的真理。将顾客放在首位，你会经常看到销售在增长，报酬在提高，职位在提升，生活变得更加美好。事实上，你从公司或雇主那里得到的会超出你的付出，这就是**黄金定律悖论**（golden rule paradox）。

一个通俗的例子

你的祖父是一个农民。他今天种下玉米，数月之后才能收获，但一颗种子能为他生产出数百粒玉米。作为销售员，你就像一个农民，必须耐心等待劳动的成果。农民收获更多的玉米，善待顾客的销售员也会收获同样的成果。

通常只有笃信人员销售黄金定律和最大收获定律的人才会看到丰硕的成果。你已经看到不计其数的反面例证，很多人没有耐心在销售关系的土壤里播撒信任的种子，他们只关注眼前的销售，而忘记了服务于明天的客户。

世间的一切都是有因果关系的，所谓恶有恶报，善有善报。如果你照顾你的顾客，他们也会关照你；如果你不照顾你的顾客，他们会离你而去，并且告诉其他人。

□ 销售成功的共同点

> 销售成功的共同点就是爱。

作为销售员，你会经常被问到："在销售中获得成功需要什么？有没有一点共性的东西？"现在你应该明白，**共同点**（denominator）首先是一种共同的特质。比起不太成功的销售员，成功的销售员的共同点在于慷慨无私地关心潜在的顾客、当前的顾客以及他人，将他们的利益置于自己的欲望之上。另外一个词就是爱，这是建立美好人际关系的基石，它同样要求将他人放在首位。也就是说，你首先爱别人，然后爱工作，最后爱你自己。

□ 销售精神的成果

这又把你带回到基于销售黄金定律的生命哲学——无私地像你期望的那样善待别人。将该定律应用于工作和生活之中会有什么影响呢？那会给你带来丰富多彩的生活。将你的生命奉献给他人的副产品有爱、欢乐、祥和、耐心、仁慈、善良、忠诚、温顺、克己。销售精神的这九种结果会为你诠释生活的目的。正如你告诉他人的："运用销售黄金定律使我得到了来自他人的慷慨祝福！"

第2章 客户关系，伦理先行

学习目标

本章是本书重要的章节之一，销售人员面临的社会、伦理和法律问题往往在本质上属于个人的和操作性的问题，但它们对理解如何成为一名出色的专业推销员是非常必要的。学习完本章后，你应该能够：

- 描述管理者的社会责任；
- 解释有哪些因素影响伦理行为；
- 定义管理者的伦理责任；
- 讨论推销员、雇主和顾客之间的伦理关系；
- 描述伦理的国际层面；
- 解释管理销售伦理所涉及的问题；
- 针对企业生命之树的构成元素及其与销售伦理的联系撰写一篇小短文。

迎接销售挑战

作为一家印刷企业的销售经理，你准备投资一个汽车租赁项目，需要为你的推销员配备18辆公司专车。与主计长一起，评估了几个租赁项目之后，你将选择的范围缩小到两家条件非常相似的租赁公司身上。你将拜会Equilease公司的总裁，但你从来没有与该公司做过生意。你从潜在客户文件中了解到，之前你有一位销售代表试图拜访Equilease的采购经理，希望能够获得该公司的一些印刷业务，但他没有实现销售。

当和该公司的总裁共进午餐时，你慢慢地将话题引到印刷业务的方向上。他对印刷服务和行情十分内行，你询问他其他印刷公司向他收取的费用标准。你相信你可以为他的企业以更优惠的价格提供更优质的服务。

既然Equilease的总裁心情不错，你想借此建立一个双赢的局面，于是提议：我们做一件双赢的事情。如果你考虑把你的印刷业务的50%交给我们公司，那么我将我们公司的全部租赁业务都交给你。很公平吧？

这种情形下会有伦理冲突吗？提出这样一笔交易符合伦理道德吗？

销售人员时常会遇到社会、伦理和法律问题。想一想，所有人包括你都会遇到

这种情况。当你发现路边有一个装有100美元的钱包时，你会将之据为己有吗？你会说自己病了，要多请一些假吗？你会用公司的车办私事吗？你超速驾驶过吗？你是否曾经将公司的笔放在自己的包里或者口袋里带回家？

这些问题对大众来说可能都很难回答。一些人会有明确的答案，是或者不是，另一些人可能要思索一会儿，还有一些人觉得需要看情况，用一些诸如“是，但是……”或者“不是，但是……”来限定自己的答案。诸如此类的问题就是你要面对的典型的销售挑战。

报纸、广播和电视新闻里经常报道有关个人和机构的好人好事和坏人坏事，本章重点介绍销售过程中的社会、伦理和法律问题，然后评估伦理行为以及与销售人员、雇主和消费者有关的伦理问题，最后将介绍公司如何帮助其销售人员进行伦理销售的方法。

社会、伦理及法律影响

一个企业所处的环境会对其销售产品的方式产生重大的影响。如图2—1所示，社会、伦理和法律因素时刻在影响一个企业的产品、价格、渠道和促销活动。

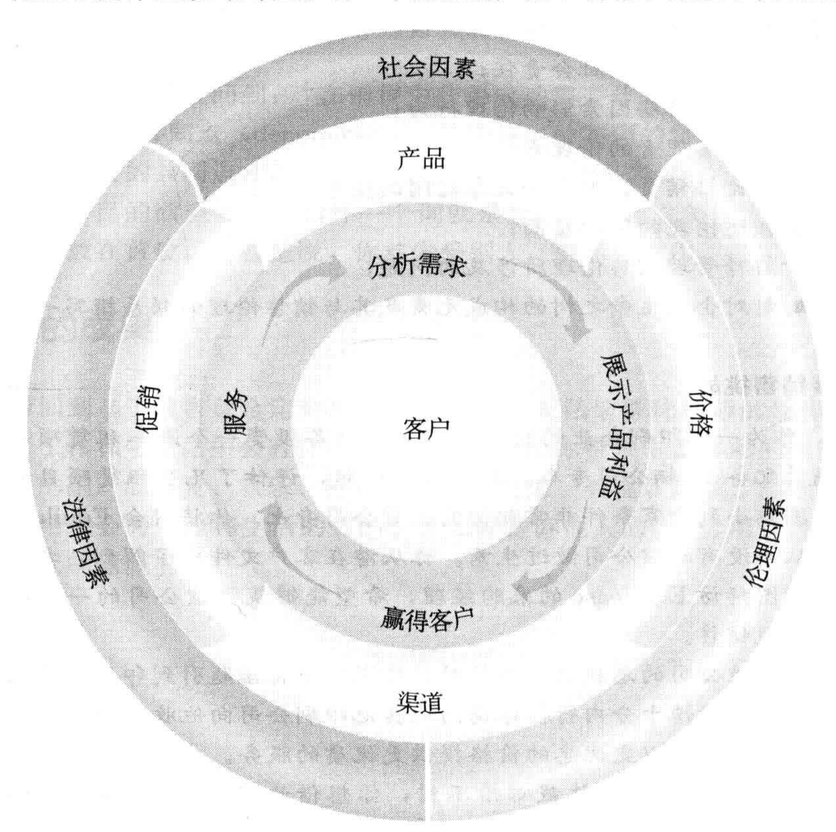


图2—1 社会、伦理和法律因素会对一个企业的营销活动产生重大的影响

鉴于商界纷繁复杂的环境，本章无疑是本书最重要的一章。让我们以这样一个

问题开始："一个企业应该对社会负责任吗?"

管理者的社会责任

在某种意义上，企业社会责任的概念是很容易理解的，它意味着区分对与错，并把事情做正确，做一个好的企业公民。**社会责任**（social responsibility）的正式定义是管理者做出有益于社会及企业福利的决策并采取相应的行动。

该定义看起来很简单，但从另一种意义上讲，社会责任又是一个难以把握的概念，因为不同的人对于增进社会福利的行为有截然不同的理解。更糟糕的是，社会责任所涉猎的问题林林总总，其中许多问题的对错界线一直模糊不清。

企业的利益相关者

社会责任难以理解的原因之一是管理者必须面对"为谁负责"的问题。企业环境包括许多方面，既有内部的也有外部的。从社会责任的角度看，开明的企业将内部和外部环境都视为利益相关者。

利益相关者（stakeholder）是企业内部或外部与企业行为相关的群体，每个利益相关者都与企业存在一定的利益关系。

图 2—2 展示了八种重要的利益相关者，可以缩写为 CCC GOMES。[1]第一个 C 代表客户，最后一个 S 代表供应商。所有者、债权人、供应商的利益通过有效管理得到实现，即管理者通过资源配置获取利润。经理和推销员期望获得工作满意、报酬及好的指导，客户关注商品和服务的品种及质量的相关决策。



图 2—2　企业的主要利益相关者

其他一些重要的利益相关者包括政府和社区。大多数公司必须有章程和执照才能经营，并且需要在政府制定的，包括安全、环境保护等法律和法规的限定范围内运营。社区包括地方政府、自然环境及追求生活质量的当地居民等。社会责任型企业关注其行为对所有利益相关者的影响。

企业的主要责任

一旦企业意识到利益相关者的存在，那么它所应承担的主要责任有哪些呢？企业有四种类型的主要责任：（1）经济责任；（2）法律责任；（3）伦理责任；（4）公益责任（参见图 2—3）。

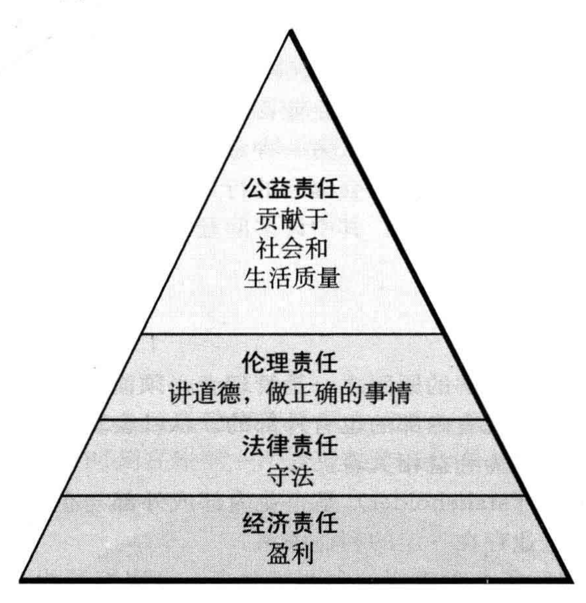


图 2—3 企业的主要责任

经济责任

企业首先是社会的基本经济单位，其责任在于生产社会需要的商品和服务，为其所有者和股东实现利润最大化。

人们常说，企业运营的唯一目的是实现利润最大化。当然，利润对一个企业非常重要，就如同成绩对学生一样重要。利润为企业提供生存、扩张和应对经营风险的资本。为了服务社会，企业有责任创造利润。设想一下，如果大型企业都不盈利或破产，我们这个社会将会怎样呢？许多人以及国民经济都会受到影响，这就是过去几年内发生的事情。

法律责任

所有的现代社会都制定了企业必须遵守的基本规则、法律和法规。法律责任界定了哪些属于社会认可的企业行为。人们期望企业在法律框架内实现经济目标，法律规范是由地方市议会、州立法委员及联邦管理机构制定的。

伦理责任

伦理责任包括没有必要写进法律条文、不一定能为企业创造直接经济效益的行为。为了合乎伦理道德，企业决策者应该公平、公正、无偏地进行决策，尊重个人权利，并且只有在符合企业目标和任务的情况下才对不同的个体提供差别化的待

遇。当决策促使个人或企业以社会为代价而获利时，不道德行为就产生了。

公益责任

公益责任（discretionary responsibility）是完全自愿的，出于企业自己的愿望而非经济、法律或伦理的要求来为社会做出贡献。慈善活动包括企业为社会做出慷慨的、没有而且不期望经济回报的贡献。

公益责任是社会责任的最高标准，因为它超出了贡献于社会福利的社会期望。例如，百特国际公司（Baxter International）是一家医疗产品的生产和销售商，它应用其环境知识来帮助其客户开发减少污染和再循环利用项目，甚至与美国废物处理公司建立联盟来更好地帮助客户处理环境问题。百特国际公司也对自己的产品和包装进行了深入的研究，旨在寻求减少污染的方法，通过减少其产品产生的垃圾，缓解客户面临的环境压力。[2]

如何体现社会责任

企业可以通过多种方式来体现其社会责任，包括：

1. 不等有人提出要求便主动纠正错误。
2. 与相关方合作以解决共同的问题。
3. 建立行业标准和自律规范。
4. 公开承认错误。
5. 参与适当的社会项目。
6. 帮助解决环境问题。
7. 跟踪监测变化的社会环境。
8. 建立健全企业行为准则。
9. 在社会问题上选择所需的公众立场。
10. 持续获取利润。

针对利益相关者的经济、法律、伦理和公益责任是企业必须面对的重要课题，社会要求企业承担更多的社会责任，特别是相关的伦理责任。

影响伦理行为的因素

企业是由个体组成的，个体的道德和伦理价值观有助于塑造企业的价值观。伦理决策的关键在于企业管理者个人的诚信，尤其是高层管理者。因此，影响销售人员伦理行为的两个主要因素是员工自身和企业文化。

个体的角色

无论是员工还是管理者，我们所有人都会将某种对世界的信念带入到工作当中，这些信念指导着我们的日常决策。这种指导我们行为的整体生活观念来源于我们的核心价值体系，也就是常说的“世界观”。

个性、宗教信仰、家庭背景、个人经历以及所面临的情境都是形成核心价值体

系的重要因素，这也是你会听到“没有任何两个人是相同的”的原因。每个人看待世界的方式都各不相同，例如，你的父母和你自己看待许多问题的方式可能都有所不同。

由于人们对周围的世界有不同的看法，即**世界观**（worldview）不同，他们的伦理和道德观念也不相同。[3]很小的时候开始，你就走上了一条追求更高的道德发展的道路。研究发现，个体理解“真理”或理解什么是对与错的能力不断提高。**道德**（morals）是人们对正确或错误的行为与思想的坚守。思想决定行动，这包括你和我。

> 思想决定行动。

随着时间的推移，许多人的道德观逐渐成熟起来。随着道德观的成熟，人们（并非所有的人）会坚持更加真实或严格的道德准则。通常而言，一个人的道德发展可以划分为如图 2—4 所示的三种水平。

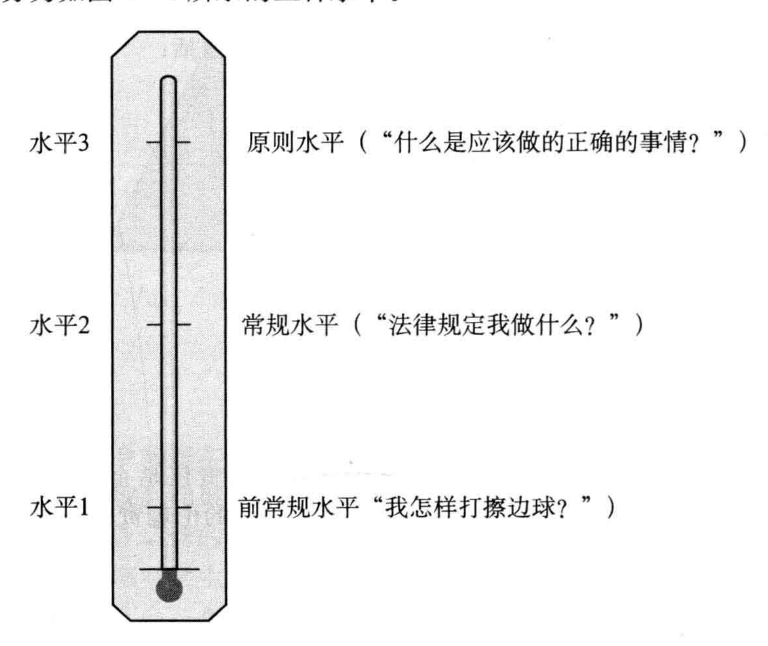


图 2—4　你的道德发展水平怎样

■ 水平 1：前常规水平。在**前常规道德发展水平**（preconventional moral development level）上，个体的行为均以其自身利益最大化为标准，并遵循趋利避害的准则，因此可能会违反道德和法律。在进行伦理或道德决策时，处于此水平的推销员可能会问：“我怎样打擦边球？”

有人将处于此等水平的人视为缺乏自省的“道德婴儿”，因为他们的道德意识没有随着时间推移而发展，他们并不认为不道德的行为有什么不对，即使意识到错误，他们也会根据自己的偏好找到似乎合理的借口，而后便迅速忘却。任何事情都是别人的错误。

■ 水平 2：常规水平。在**常规道德发展水平**（conventional moral development level）上，个体行为与他人的期望一致，比如家庭、朋友、雇主、上司或社会的期

望以及共同遵守的道德和法律准则。处于此水平的推销员可能会问："法律规定我做什么？"

■ 水平3：原则水平。在**原则道德发展水平**（principled moral development level）上，个体坚守一整套内在的道德、价值和伦理准则，而不管是否会受到处罚或大多数人的意见。个体可以违背命令、法律并承担后果，以坚守自己认定的正确原则。这种人就遵循了黄金定律，在做出一个伦理或道德的决策时，他可能会问："什么是应该做的正确的事情？"[4]

大多数销售人员和普通人一样，均处于道德发展的常规水平。然而，一些人处于水平1，据估计有不到20%的人能达到水平3。

如图2—5所示，多数（60%～80%）推销员处于常规水平（即水平2），大约有10%～20%的人分别处于其他两种水平（水平1和水平3）。每一个水平上，都有一些较高和较低道德水平的行为，例如，一些处于道德水平2的人也有一些行为接近道德水平1和3。

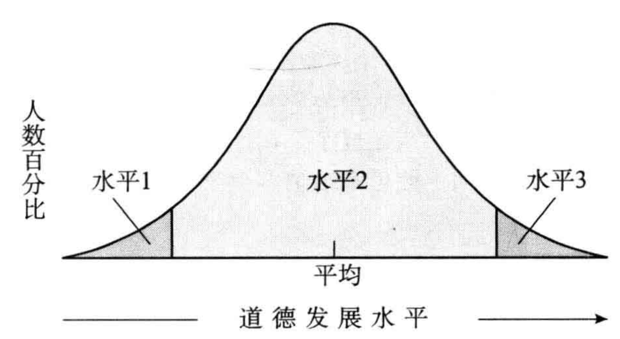


图2—5 人们的道德发展水平是不同的，处于每一道德发展水平的人也是不同的。你的道德发展水平又在何处呢

企业的角色

如果我们社会中的大多数人的道德发展水平都处于前常规水平和常规水平，则企业中的大多数人会觉得他们必须"审时度势"。换言之，他们会默许一些可疑的道德标准来保住工作。他们最多只是遵守正式的政策和程序。

推销员将如何处理伦理困境呢？如果一些销售工作没有相应的政策和程序，而一名主管指挥销售人员做一些似乎不太道德的事情，结果会怎样呢？难怪收音机、电视、报纸经常报道不道德的商业行为。遵循非礼勿听、非礼勿视、非礼勿言的哲理可以创造前常规水平和常规水平的企业氛围。

有相应的道德准则吗

销售人员的道德发展水平对企业至关重要，销售的黄金定律要求人们达到道德发展水平3，即保持关怀的态度，尊重他人的权利，基于个人独立定义的关于正义和价值的原则行事。

研究的结果是什么

问题是“一个人的价值基础是什么”？在 2002 年 2 月 12 日的一次全国性的调查中，3/4 的美国成年人认为，真理通常与人所处的情境有关，人们最可能根据特定情境中感觉正确或合适的事情来做出道德和伦理决策。[5]

人应该做什么

你通常会遇到不同的情境吗？如果情况总是变化，你如何在伦理困境中做出符合伦理的决策？譬如，如果你发现从一家当地银行的运钞车上掉下来 125 000 美元，你会把它还给银行吗？如果你在停车场发现某人的钱包，你会觉得一定要将它交给失物招领处或警察局吗？为什么你决定留下那 125 000 美元，而又很可能愿意将钱包交出去，且不从中抽走一分钱呢？课程里面要求你要自己完成作业，那课后抄袭他人的作业有没有问题呢？什么原因让你在教授不在场时仍然坚持考试不抄袭呢？在上司允许的情况下，如果客户与你签订 300 万美元的订单，你可以向其提供价值 1 万美元的旅行，而你明知这违反了公司的政策，你会认为这种做法无所谓吗？为了获得这份订单，你又为何不假思索地请客户吃一顿 20 美元的便餐呢？

你的良心可靠吗

> “人心是极其虚伪的。”
>
> ——查尔斯·科尔森（Charles Colson）

你几乎每天都会遇到必须决定是与非的情境。我们每个人内心里都有一条用来衡量是非善恶的道德底线，一些人称之为“良心”。我们大多数人都知道应该归还 125 000 美元和钱包，不能抄袭或向他人行贿，但在身临其境时，我们实际上又会怎样做呢？

一个人在这些情境中可能会存在侥幸心理，认为不可能被发觉。在上面那个 1 万美元的问题上，你可能会请示你的上司，而他可能说：“这是做生意的潜规则，人人都这样。”这样就能让你心安理得了吗？再比如，你发现与自己要好的同学在作弊，你会认为既然人人都作弊，他作弊也无所谓吗？

假如一个人的价值体系处于道德发展的水平 2 上，那会怎样呢？他会“审时度势”地做出决策，同时要看亲朋好友、上司或竞争对手等其他人怎么说或怎么做。这样的人，在和妈妈谈话之后，可能会做正确的事情，而在和上司谈话之后，又可能会做错误的事情。通常而言，他还会安慰自己，比如，“我抄别人的作业，就这一回。”

许多人对一些不道德的行为已经习以为常了。例如，一位妇女收到了她丈夫的销售经理打来的电话，对方抱怨她丈夫把公司的办公用品拿回家里，而这位太太却气愤地回答：“怎么可能呢！他为什么要那样做呢？他知道我从自己公司里抄回家的办公用品已经足够我们俩用了。”

> “当你走到一个岔路口，随便选一条走下去吧。”
> ——尤吉·贝拉（Yogi Berra）

退役篮球明星尤吉·贝拉有一句名言：“当你走到一个岔路口，随便选一条走下去吧。”[6]问题是，如图2—6所示，当你走到一个岔路口，你怎么知道哪一条是符合伦理的呢？你能把自己的直觉当做判断是非善恶的标准吗？有些时候，由于置身于某种利益之中，我也无法判定怎样做才算是最高尚的行为。我不能永远相信自己的直觉。



图2—6 你怎么知道每个岔路口通向哪里？你需要一条道德准则

重要影响的来源

在继续阅读之前，思考一下这个问题：当你的生活中出现伦理或道德困境时，你用什么办法来解决呢？找个页边空白的地方，列出两三个你在遇到伦理或道德问题时影响你选择的要素。你的决策依据是什么？你的决策因素是否包括你的亲朋好友或者你在电视或电影中看到的东西？他们的道德观念是否每天都在变化呢？

> 我们人类为自己制造理由和借口的能力是无穷的。
> ——查尔斯·科尔森

巴纳研究所（Barna Research）① 做过一项关于影响美国成年人伦理和道德决策的调查，初步研究结果发现，影响美国社会的首要因素包括电影、电视、网络、图书、音乐、公共政策、法律和家庭等。[7]

如果能够找到一些永恒的东西作为决策的依据，为你在任何情况下都提供正确

① 巴纳研究所是美国一家专门为宗教团体做调查研究的机构。——译者注

的答案，那该多好啊。

据说撒旦在地狱向人们打招呼说："你将发现这里没有什么对错，只有什么对你有用！"[8]企业和推销员能否将对他们是否有利作为伦理选择的标准而在每种情境下做出决策呢？我们没有什么万能的方法来帮助商务人士或销售人员在任何情况下都能决定对错。不过，我们也许可以提供一些有益的指导。

伦理决策的准则

你需要依靠什么才能够在任何情况下来判定对错呢？你需要一个与你分离的永恒不变的固定参照点，或者说任何人都不能对其施加影响的准则。[9]伦理决策的准则是永恒不变的，不仅能够提供固定的参照点，而且独立于任何外界的影响。那指的是什么呢？

固定参照点（fixed point of reference）是指在任何情况下都能提供正确的行为准则并且不会随着情境发生变化的东西。此固定参照点与你是分离的，否则你将会根据不同情况出于自身的利益最大化考虑而改变准则。良心通常不能作为进行道德和伦理决策的最高原则，其原因就在于此。

假定你在参加一个 21 世纪初非常流行的生存者的电视节目。你和你的队友被蒙上眼睛放在一条小船上，在海上漂流。你们有一个六分仪（航海定向仪），可以在航行中用来测量角距，观测天体（比如星辰）。节目主持人告诉你，在你正南方一定的纬度和经度有一座小岛，并且幸运的是，你的同伴刚好知道如何使用六分仪。

你怎么准确地知道如何到达那个小岛呢？你必须有一个固定的参照点，能够百分之百可靠地指引你向南到达该岛，另外，它不能与你、你的同伴和船有任何联系。什么符合这些做出正确决策的要求呢？星辰刚好满足了这三点要求，它的位置是不变的，与你和你的同伴也没有任何关联。

使用六分仪和星辰将引导你航行到小岛。星辰在今天、两千年前以及将来的位置都是固定不变的，因此是一个理解固定参照点的很好的例子。

这如何与个人在真实生活中的伦理或道德决策联系起来呢？在前面提到的关于金钱、课堂、贿赂的例子中，人们需要一个与他们分离的固定参照点来为之提供同样正确的伦理答案。对世界上的大多数人而言，有什么东西能够在任何情况下都满足正确决策的准则呢？

黄金定律有帮助吗

> 什么是真正的真理？
>
> ——弗朗西斯·谢弗（Francis Shaffer）

世界上的许多人都基于他们自身的宗教原则或信仰来判断是非，各大宗教都为其信徒提供了成文的信条。将这些信条进行比较，你会有趣地发现，尽管各宗教之间存在差异，但它们都有一些相似的信仰原则。[10]

从宗教思想出发，关键是要意识到，黄金定律在于排除互惠性。互惠主义意味着如果你这样对我，我也会这样对你。许多人认为互惠主义就是黄金定律在现实中

的应用，其实不然。

如第 1 章所述，黄金定律是指善待他人而不期望获得回报。思考一下这句话：如你所期望的那样无私地善待别人。

在《商业伦理视角》（Perspective in Business Ethics）一书中，劳拉·哈特曼（Laura Hartman）提出了一个问题："黄金定律是否可以作为商业人士普遍的、实用的、有益的行为标准？"[11]你觉得呢？

美国前总统乔治·布什似乎也同意哈特曼的推断，黄金定律能够引导商业决策。他于 2002 年 4 月在美国发表了一次基于信仰的演讲，号召人们响应一个伟大的召唤："如同爱自己一样爱邻居，这是一个普世的倡议，贯穿于人类的全部历史，如今我们更加迫切地需要它。"[12]

你是否认为基于信仰的观念能够帮助人们以伦理的方式进行决策？你是否认为你的信仰是一个与你分离的、永恒不变的固定参照点？你信仰的教义能否成为商业和个人生活中的道德指南？

管理者的伦理责任

伦理的概念如同社会责任一样，非常容易理解，但难以精确地定义。一般而言，**伦理**（ethics）是决定一个人或一个团体关于对与错的行为的道德原则和价值准则。伦理确定了行为和决策中什么是对、什么是错的标准。[13]

什么是伦理行为

销售人员经常会遇到伦理困境。**伦理行为**（ethical behavior）是指公正地对待他人，具体而言，它是指：

- 要诚实可靠；
- 保持信心和信任；
- 遵守规则；
- 严于律己；
- 公正待人；
- 忠诚于企业和同事；
- 全心全意地做好本职工作，履行责任。

伦理行为的定义尽管相当具体且易于理解，但很难应用于各种情境之中。现实生活中，经常会有一些相互矛盾冲突的观点、模糊的环境和立场。尽管困难，但针对具体的情境，你仍然需要拨开重重迷雾，用敏锐的洞察力做出符合伦理的选择。

什么是伦理困境

由于伦理标准没有分类，关于适当行为的争论和困境经常存在。当每种选择或行为都存在某些消极的伦理后果时，伦理困境就出现了，从而形成一种对错难辨的局面。思考下面的几个例子：

- 你的老板说因为预算紧张，今年不能给你加薪，但考虑到你过去一年里的出色表现，他同意你虚报一些需要报销的项目。
- 位于芝加哥的公司总部，你在全世界有 14 名推销员。你接到了驻在另外一个国家的销售代表打来的电话，申请向该国的政府官员支付 1 万美元，以赢得一个价值 500 万美元的设备采购项目。这种回扣在那些国家是非常普遍的商业行为。
- 你的好朋友是一位工程师，他告诉你他们公司新建项目中三个竞争对手提交的报价，并且建议你应该报出什么样的价格，他还提到他的老板在该项目中希望看到的某些施工规范。

管理者必须处理各种类型的伦理困境和问题。鉴于其重要性，本书的每一章都插入了一个伦理困境的案例。在回答这些案例末尾的问题时，请参考本章以及其他章节中的伦理分析。

现在，我们开始讨论销售人员最经常遇到的三个主要的伦理领域，包括：

（1）推销员；

（2）雇主；

（3）客户。

尽管不能面面俱到，但我们的讨论会让你对销售人员所遇到的困境有一定的了解。

针对销售人员的伦理困境

销售经理对销售人员既有社会方面的责任，也有伦理方面的责任。销售人员是宝贵的资源，他们经过招募选拔、精心培训，被赋予了重要的责任。他们是一笔相当大的投资，必须以专业的方式对待他们。但是，有时公司会将经理或推销员置于这样的处境——他们不得不在违背伦理、拒绝指令和离开公司这三者之中进行抉择，而这种抉择又取决于其所处的境况。有时，很难说清楚一个销售行为是否符合伦理，许多销售活动处于完全符合伦理和完全不符合伦理之间的灰色地带。销售经理面临的五个伦理要素包括：给予推销员销售压力的水平、关于推销员区域内的决策、对推销员是否诚实、如何处理业绩差的推销员以及员工权利。

销售压力的水平

施加给推销员什么水平的销售压力是可接受的？销售经理是否应该给推销员制定他们根本无法完成的目标？经理是否应该承认目标过高呢？如果推销员所负责的区域环境发生了变化，比如一家大客户退出了行业，销售经理是否应该降低销售目标呢？

这些是所有的销售经理都必须考虑的问题，答案没有对错。销售经理负责整个团队的目标，故而有一种自然的倾向对销售人员施加压力，敦促其完成销售目标。有些销售经理不靠施压，而是采用激励的手段促使推销员达到更高的销售水平；另一些销售经理则给推销员施加重压，迫使他们超额完成销售任务。然而，销售经理首先应该根据不同的区域环境设定现实的、可实现的目标。如果他们这样做了，销

售仍然萎靡不振，然后才可以采取压力手段。

影响销售区域的决策

管理层的决策影响销售区域和销售人员。例如，企业可能增加销售区域的数量，需要划分出一个单独的区域。推销员可能花费数年时间经营一个区域达到现有的销量，而结果客户都被划到了其他的区域。如果对推销员实行的是佣金制，那就意味着收入的减少。

想象一下削减销售区域数目的情形。你会采用什么程序呢？看看下面的真实世界的例子是否遵循了黄金定律。几年前，一家大型保健美容产品生产商（剃须膏、牙膏、洗发水）通过削减销售区域的数目来降低销售价格，如将三个销售区域合并为两个。公司的一名推销员是这样描述的：

> 我已经订了从达拉斯到佛罗里达的机票，准备去参加全国性的年度销售会议。临行前，我被告知随身携带最新的销售记录到达拉斯的区域办公室，不要坐飞机，要开车去。我带着几包材料驾车从路易斯安那赶到达拉斯参加会议。当我夹着销售记录走进办公室时，大区经理和分区经理已经在那儿了。他们告诉我重组的事，通知我被解雇了，要我交出车钥匙。我打电话给妻子，告诉她所发生的事情，然后坐公共汽车回家。那天，我所在的区域有五个人被叫到那里，哦，接受同样的“待遇”。一些人已经为公司效力了五年，甚至更长时间。他们不是按工作年限，而是根据销售区域消灭工作岗位。

公司必须以公正、直接的方式对待员工。这些推销员的经理如果能赶到他们当地的办公室，亲自解释发生的变化，结果可能会更好一些，相反，他们选择了如此粗暴的方式对待推销员。

另外一个影响销售区域的决策是如何处理一些特别大型的客户，有时也称之为关键客户。是否应该将这些客户从当前的推销员手里抽离出来，由总部直接为其提供服务？在下面的案例中，联系这些客户的任务被公司总部责成大客户专员接管。尽管该客户在其销售区域内，但区域推销员无权向其销售。一名推销员在谈到此问题时说：

> 我已经在公司干了 35 年。刚开始，我拜访了一家杂货店的店主，现如今，他已经拥有了 208 家杂货店。他们的采购员和我很熟，从我这里采购所有的普通和特制的贺卡，合作非常愉快。去年，我从对他们的销售中获得了22 000美元的佣金。可现在，管理层要把它划归关键客户部门。

此处，推销员的收入减少了，这种情况下他们很难得到公正的待遇。公司不想支付巨额的佣金，而且这 208 家店中有 90％不在该推销员负责的区域。管理层应该仔细地向该推销员解释，不能将该推销员的 22 000 美元全部拿走，而应向其支付一笔一次性的奖金，作为他为公司争取到该客户的奖励。

该说实话吗

> 在事实面前不偏不倚，你不管走到哪里都会成功。

是否应该告诉推销员他们不能晋升，绩效很差，或者将被转到公司一个最差的销售区域以便迫使其辞职？对于此类的问题，公司首先必须做出正确的判断，其次是销售经理要讲真话。

当你解雇一名推销员时，你会实话实说吗？如果一名被解雇的员工主观上很努力，为人也很诚实，许多销售经理会告诉其未来的雇主，那个人是自愿辞职的，而不说是被解雇的。一位经理这样说："我想他在其他公司会表现得很好，我不想毁了他的前途。"

问题推销员

你会给那些吸毒、酗酒或者身体或精神有问题的推销员多少帮助呢？许多企业要求滥用药物的推销员寻求专业帮助。如果有所好转，公司才会为之提供支持，并将他们留在销售岗位上。然而，这只是目前为止公司所能做的事情，企业毕竟不会让醉酒或吸毒的推销员去拜访客户。一旦疾病对业务产生了消极影响，该推销员就会离开其所管辖的销售区域，病假和员工福利通常能支付到推销员完全康复的全部费用。经理真诚地以个人名义向问题推销员提供帮助将对其康复大有裨益。

员工权利

销售经理必须考虑与员工权利有关的伦理和法律因素，必须为公司制定出处理这些权利的战略。所有的经理都应该能够回答如下这些问题：

- 在什么情况下，企业可以解雇推销员，而不至于违法？
- 推销员对于自己的工作履历应该拥有什么样的隐私权和查问权？
- 企业可以采取哪些措施来防止工作场所的性骚扰和种族歧视以及其他形式的偏见？

员工权利（employee rights）是员工所享有的关于其工作安全及工作中受到雇主平等对待的权利，而不管这些权利是否受到法律或者工会的相关集体协议的保护。下面我们简要探讨三个员工权利问题。

随意解雇

20 世纪早期，许多法院在对待随意解雇的问题上严格援用普通法。例如，在 1903 年伯耶尔（Boyer）诉西部联合电话公司［124 F 246，CCED Mo.（1903）］的案例中，法院判定公司有权以雇员参与工会活动为由将其解雇，并认定其结果与公司雇员成为长老会会员的情形是相同的，从而确立了**随意解雇规则**（termination-at-will rule）。

后来，在刘易斯（Lewis）诉明尼苏达互助人寿保险公司［37 NW 2d 316（1940）］一案中，随意解雇规则被应用于解雇一家人寿保险公司最优秀的推销员——尽管公司没有给出明确的解雇理由，而且公司曾经承诺该雇员，以其同意留在此公司为条件，为其提供终身雇佣。

在 20 世纪 80 年代早期，法院裁决和立法对随意解雇规则设定了限制，由此将重心从保护雇主转向了保护员工个体权利。

尽管许多雇主宣称他们的权利受到了剥夺，但他们仍然保留了因业绩不佳、经常旷工、危险行为以及品质低劣而解雇员工的权利。对雇主而言，准确记录员工此类行为非常重要，同时也告诫员工注意他们的实际表现。为保证安全，雇主最好为员工建立一套完整的申诉程序，以确保正当程序得到遵守。特别是对于解雇受到《民权法案》第七条、《康复法案》或者《越战退伍军人法案》保护的员工，这些措施非常实用。

隐私

如今，客观而有序地保管好员工档案比以往任何时候都更加重要，它们是雇主公正对待、尊重员工、没有违反任何法律的重要证据。没有这些文件，企业可能会被牵扯到法律诉讼之中。

尽管数项联邦法律规范了档案的保管，但它们主要是针对上市企业和公共机构制定的，然而，许多私营企业给予了员工查阅其个人档案的权利，在未经员工许可的情况下，雇主不得将档案信息提供给他人。另外，企业不能拥有员工与工作无关的信息，亦不能在雇用过程中索要此类信息。

骚扰

合作认同（cooperative acceptance）是指不论民族、性别、国籍、身体缺陷、年龄、宗教信仰等，员工在工作中（寻找工作和保证工作安全等）都拥有受到公正的、有尊严的对待的权利。这不仅意味着员工在就业选择和决策过程中享有不受歧视的权利，也意味着员工有权免受性及种族方面的骚扰。

销售提示

平等就业机会委员会和性骚扰

直到20世纪70年代，工作场所的性骚扰才被确认为是法律问题。1980年，平等就业机会委员会（Equal Employment Opportunity Commission，EEOC）章程确认了性骚扰的两种类型：第一种是补偿交换型，即员工因拒绝上司的性要求而受到解雇或其他方面惩罚的威胁；第二种是敌意工作环境型，它出现在针对异性的玩笑、涂鸦和其他行为中。1986年，出现了一例里程碑式的裁决，高等法院一致认为性骚扰违反了1964年颁布的《民权法案》第七条，因为它是不受欢迎的，且“严重或普遍影响受害者的工作，导致工作环境的混乱”。

一些企业主管认为，法院对性骚扰的定义是不合理的。人们一般羞于讨论这个问题，对于哪些行为构成了侵犯行为，一直没有定论。例如，对某人着装的评论，评论者可能认为是一种赞美，而被评论者则可能会认为是一种骚扰。出于这样或那样的原因，一些企业不愿意花费时间或金钱就此问题对员工进行教育。

问题仍然很严重。1990年平等就业机会委员会共接到5 600起性骚扰的投诉，并且还出现了一些骚扰的新形式，如公司电脑上的不健康软件，以及暗示性的电子邮件和答录机信息等纷纷涌现。

幸运的是，数字设备公司、霍尼韦尔公司、康宁公司、哥伦比亚广播公司等许多企业已经开始关注性骚扰问题，它们向员工分发小册子，向其说明哪些是不正当行为。这些企业还聘请了咨询师，举办包括观看电影、角色扮演等形式的培训。平等就业机会委员会制定了相应的准则来帮助人们理解相关的责任和义务。确定责任的一个关键因素是企业是否制定了有

效的内部申诉程序，使员工得以跳过直接主管（通常是侵犯异性下属的人）进行申诉。[14]

如今，员工免受歧视的权利受到许多法律的广泛保护，如《民权法案》第七条、《雇佣年龄歧视法案》、《康复法案》、《越战退伍军人安置辅助法案》，以及大量的司法判例和国家及地方政府法规等。尽管免受性骚扰的权利很少在一些法律中明确列示，但它已经成为 1980 年平等就业机会委员会章程的一部分，其中规定，性骚扰是性别歧视的一种形式。根据《民权法案》第七条将性骚扰作为性别歧视的一种形式在众多的司法判例中都能找到。

企业必须防止性别和种族歧视的发生，这需要高层的支持、申诉流程、核查流程、全员培训等，业绩评估、薪酬计划等要体现对骚扰的处罚以及对反骚扰行为的奖励。

企业要意识到性骚扰的严重危害。例如，在一个里程碑式的判例中，威斯康星州麦迪逊市的一名联邦法官判定了一项对一位男性 196 500 美元的伤害赔偿，因为他由于拒绝其女上司的性要求而遭降职。此案例是第一例男性受到女性性骚扰而最终胜诉的案例。除了美国法官约翰·沙巴兹（John Shabaz）判定的伤害赔偿之外，该男性还得到补发的 7 913 美元的工资和 21 726 美元的律师费的补偿。[15]

企业必须意识到，尊重员工权利有助于实现以下这些重要的战略目标：

- 提高工作质量；
- 吸引并留住优秀的推销员，从而提高招聘和选拔质量，降低人员流动率；
- 避免贿赂成本和罚款；
- 围绕员工和企业之间的权利与责任求得对等与平衡。

企业和员工都能从反对偏见的措施中受益。企业得以降低法律成本，因为无视员工的权利是违法的；企业的形象由此得到提升，对人才的吸引力得以增强，进而便于企业招募到大批的优秀员工。另外，扩大员工权利，特别是工作安全，虽然可能一时会降低管理者需要的灵活性和盈利能力，但它有助于增强企业的计划性，最终会帮助企业提高盈利能力。

权利得到尊重对员工来说是一种利益，它反过来也会增强企业的盈利能力，因为如果员工觉得自己得到了公正的对待和尊重，其自尊心和工作安全感自然有所提升，而拥有高度工作安全感的员工会更有效率，会比没有安全感的员工对企业更加忠诚。当员工开始觉得工作安全感得到保证时，企业可以在降低加薪压力和工作分配的灵活性中获益。

销售人员对企业的伦理

推销员和销售经理间或可能滥用公司资产、干私活或欺骗。此类不伦理的行为可能波及其他同事，因此企业需要提高警惕，防微杜渐。[16]

滥用公司资产

经常被滥用的企业资产包括汽车、报销单、样品、残次品，所有这些都可能

被用于损公肥私、提供商业贿赂或者给客户提供不正当的回扣。例如，销售人员能够给顾客提供有价值的样品或者通过报损正常的商品向顾客提供“残次品”。

干私活

推销员所接受的监管十分松散，因此他们或许会利用上班时间从事第二职业。一些推销员利用上班时间到大学里进修。例如，一位就读晚间工商管理硕士的推销员可能会在下午早退，以便去准备课程。

欺骗

推销员可能在销售竞赛中作弊。如果销售竞赛从 7 月份开始，推销员可能不会提交 6 月底的订单，而将之与 7 月的销售混在一起。一些人可能在客户允许或没有允许的情况下，为之配送不需要的商品。顾客将商品保留到付款到期，待竞赛结束之后再将其退回给公司。推销员也可能诱使客户超量进货来赢得销售竞赛。

影响其他推销员

一名推销员违背伦理的行为可能常常波及公司的其他推销员。比如，通过作弊赢得竞赛的人，就等于拿到了本应属于其他推销员的奖金和奖品。推销员也可能私吞应该与同事分享的佣金或者抢走同事的客户。

技术盗窃

想象一下这种情形：推销员或销售经理辞职或被解雇时，带走了企业的客户资料，用来为未来的雇主谋取利益。这怎么可能呢？今天要做这些会很容易，因为越来越多的企业为其推销员提供电脑、软件及客户数据。

对客户的伦理

“我们制定了正式的伦理政策，称作商业行为指南，”美国 FMC 公司的阿兰·凯林沃兹（Alan Killingsworth）说，“这本指南全面介绍了商业行为，阐明了什么是正当行为，如何举报不正当行为。所有销售人员都读过，甚至签署了声明，表明他们理解了这一准则。”

在与客户的交往过程中，可能会出现许多伦理情境，销售企业可以向 FMC 公司学习，制定详细的商业行为指南。销售人员可能会遇到的一些普遍的问题包括：贿赂、误述、价格歧视、捆绑销售、独家经销、互惠及销售限制。

贿赂

推销员可能通过提供金钱、礼品、娱乐、旅游机会等方式来贿赂采购者。[17] 有

时，在正当的商业行为和贿赂或礼品滥用之间没有明确的界限。一件 10 美元的礼品对一个采购额上万美元的客户来说可能只是一件礼品，如果向采购人员及其配偶提供一项价值 4 000 美元的滑雪旅游，那又怎么说呢？

许多企业禁止采购人员从推销员那里获得任何形式的礼品，但贿赂仍然屡禁不止。据美国商会估计，在每年高达 500 亿美元的白领犯罪中，贿赂和回扣占 270 亿美元。推销员可能通过向采购人员提供现金、商品、旅游等来获取订单。假定你是一个佣金比率为 5%的推销员，采购人员会说，“我原本可以把一个 2 万美元的办公用品订单给你，但是另外一位推销员答应为我支付周末去拉斯维加斯旅游的费用。你知道，免税的 500 美元是一大笔钱。”你会很快计算出此订单带给你的佣金是 1 000美元，那样做的话你还能挣到 500 美元，拒绝 500 美元将会是一件很难的事情吧？

许多大企业采取一些措施来控制送礼和收礼。一家马萨诸塞州的计算机生产商（Bull H. N. 信息系统公司）禁止员工接受“金钱、礼品或任何贵重的东西”。不过，这不包括酒吧账单、餐费、娱乐费用或者其他象征性感谢的小东西。[18]

误述

如今，即使是销售人员不经意的错误表述也会将公司置于违法的境地。大多数推销员没有注意到他们应担负的法律义务——每次接触顾客时都伴随着风险和责任。我们知道，销售人员有时会过分吹嘘，夸大产品或服务的功能，甚至为完成销售做出虚假陈述。

> 骗子必须有非常好的记忆力。

采购者通常极其倚重推销员的技术知识与职业诚信。然而销售经理和员工会发现，他们在销售谈判、个人观点和承诺方面很难把握合理尺度。他们没有意识到某些表述可能会将公司牵涉到法律诉讼当中，进而破坏他们苦心建立起来的商业关系。

客户出于对推销员表述的信任而购买了产品或服务，却发现没有达到所承诺的效果，供应商会被客户以**误述**（misrepresentation）和**违背承诺**（breach of warranty）的罪名告上法庭。美国的企业为此类错误动辄便付出数百万美元的代价，特别是在其推销员销售昂贵的、高技术含量的产品或服务时。

如果你认真领会有关销售的误述和违背承诺的法律，或者遵守可以让你和公司免除麻烦的策略，你可以避免这些错误。销售人员必须清楚销售吹嘘和事实陈述之间的区别以及可能导致的后果。公司可以采取一些预防性措施，销售人员必须与管理层密切合作，以避免长期的拖延和高昂的法律费用。[19]

销售技巧

宁死也要销售吗

“他在电话里向我推介，他听起来是 善意的。对于他说的投资机会，我知之甚

少，但听起来很诱人。如果能早一点下决心，我将赚一大笔钱。”

“我接过来说，‘听起来不错，我决定买几百万股。’电话的另一端屏住了呼吸。‘多少股？’他问。‘几百万股，’我郑重其事地说。这时，他开始大喘气了，这倒让我觉得不好意思了，他只是想赚一点生计。”

“此时，他开始跟我套话，想打探我究竟有多少钱。于是我跟他摊牌了：‘如果你愿意签一张书面的东西，我就投资。’‘签什么东西？’他问。‘我要你签一张保证书，声明假如你失手了，你就自杀。或者，假如你不能兑现你所说的盈利，我随时可以终止与你的合作。’他听起来惊愕不已：‘你要我自杀？’‘对我来说，这很合理，’我说，‘因为你让我拿全家餐桌上的口粮和头上的屋顶冒风险。如果这是一笔稳赚的投资，你至少也应该把你的命赌上啊。’”

“那个人实实在在地结巴了。他说：‘你一定是在开玩笑。’我以最严肃的口吻告诉他：‘不，我不是在开玩笑。假如这是一笔赚钱的营生，假如我经不起亏本，假如你如此善意地为像我这样的一个陌生人，而不是你的亲朋好友，提供这样的机会，最起码你也应该把你的那条命赌上。’”

“另一端停顿了很长的时间，然后他说：‘我从来没有听说过这么荒唐的事情。’这时，我的感情受到了伤害。就是这样的一个人，他竭力劝说我把自己劳动的血汗钱放到一只股票上，说得天花乱坠，可决不愿意分担风险。”

“‘你不同意自杀？’我问。‘那太荒唐了，’他说。‘所以那是你的推销吹嘘。’我说。他挂掉了电话。我知道他没有诚意，问题是他没有撺掇他祖母把她的口粮押到那只股票上。因此，我对每一位潜在的投资者的忠告是：问他们如果你赔了钱，他们愿不愿意跳楼。如果他们拒绝，那就不是一笔好生意。”[20]

法律如何规定

误述和违背承诺分别构成了法律讼争的两个诉由，受害方可以基于其中任何一个诉由寻求损害赔偿。这两种诉由虽然在所需的证据和法官或评审团判断赔偿的类型方面有所不同，但是当推销员对产品的特征和性能表述错误或者给予虚假承诺时，这两种情况都会发生。

不过，并非所有表述都会导致法律后果。销售人员可以对其产品或服务进行适当的赞誉（“我们的服务无可匹敌，是周围最好的”），此类表述是一种观点，顾客、供应商、批发商通常不会依此进行决策。另外，在误述和违背承诺的案例中，律师的标准抗辩是采购商不能依赖推销员的夸大之词，因为仅凭表象做出判断是不合理的。

销售技巧

利益冲突

一位房地产中介公司的推销员再三向一对年轻夫妇保证，她一定会竭尽全力为他们找到一所合适的房子。“就把我当成你们的侦察兵吧，”她说，“我一定要为你们找

到一所物超所值的房子。”这对夫妇很满意，在回家的路上还谈论他们的好运气，难得碰上一位如此贴心的销售员。面对居高不下的房价，一想到身边有了一位专业的助手，心里踏实了许多。

卖房子的一家也有同样的感觉。他们对房屋中介精挑细选，因为他们看到这些天房价在一路攀升，因此希望物色一位优秀的推销员，能为他们多卖几千美元。之所以要精心挑选，他们还有另外一个原因：按照当前的价格，6%的销售佣金可不是一笔小数目。“如果我们必须支付这笔钱，”他们思量，“我们应该把它付给最好的推销员。”

这种事情屡见不鲜，其后果是非常严重的。买卖双方怎么可能都从中得到好处呢？一名推销员怎么能既答应为卖主卖出最高价，然后又答应买主买来最低价呢？

同样的道理，既然推销员佣金的高低以房子的成交价为准，她怎么能忍心割舍自己的收入呢？难道她不懂得和付给她佣金的卖主结成统一战线吗？

像这种混乱局面在市场上已经存在了如此之久，批评家有时感到疑惑不解，为什么立法者没有加大力度澄清这些问题呢？

在这种问题上，有时存在两种解释。首先，与其说这是一个法律问题，倒不如说是一个人性问题。即使受到警告，买方仍然会继续认为推销员仅仅为他们，而不是为向推销员支付佣金的卖主工作。

其次，一名优秀的推销员有时也能接近满足买卖双方的欲求。这一点虽然是有争议的，但其理由是为了避免交易落空，推销员会做出必要的妥协。

在股票市场上也存在类似的情形，许多小额的投资人将他们的股票经纪人视为自己的知己和顾问。[21]

倘若推销员宣称或者承诺产品的真实性能或者服务的内在功效（即结果、利润、能够实现的节省、对客户的好处、如何有效），法律将这类评论视为对事实的表述和保证。

> 做一个100%而不是99%纯粹的人，你的话就是证据。

销售吹嘘和事实表述之间的差异有时非常细微，很难区分开来。没有必要拘泥于特定的语言形式，要根据情况进行具体分析。一般情况下，客户拥有的专业知识越少，法庭认定的诉由就越强。一个最近的案例就证明了这一点：

> 一位独立的销售代表销售重工业设备。他来到采购商的建设工地，观察他们的操作，然后告诉该公司的总经理，他推荐的设备可以“比任何其他机器都好”，而且它“可以与客户的其他机器和设备协同运作”。

该客户告诉销售代表，他对其销售的设备了解得比较少，需要时间来研究该销售代表的报告。几周之后，客户基于此销售代表的推荐购买了设备。

数月之后，客户将此销售代表所在的公司告上了法庭，声称所购设备没有达到销售合同所附资料以及销售代表销售时所描述的功效。设备制造商自我辩护说，销售代表的描述是属于个人真实的观点，并没有有意地欺骗购买者，因此不能构成诉由。

法院的裁定偏向客户，认为销售代表的描述是对设备将如何运营的预测，这样的描述不仅仅是销售游说。该销售代表被认定应该对所销售的设备性能负责，他的描述是事实陈述，而非个人观点。另外，法庭指出，拥有丰富知识和经验的推销员

蒙骗一位专业知识欠缺的采购商是不公正的。[22]

保持合法的建议

应用下列方法，管理层和销售人员能够最大限度地避免卷入代价高昂的误述和违背承诺的官司当中。特别是对于销售人员来说，他们应该始终牢记下面的忠告。

（1）在销售推广过程中，销售人员必须清楚赞美和事实陈述之间的区别。例如，下面一些从真实案例中摘选的表述在法律上就会被认定为可诉讼的事实陈述：

- 这台冰箱能够在最温暖的天气里为食物保鲜；
- 这台拖拉机拥有独立的动力输出装置；
- 医生，你可以随便给病人开这种药，它不会让人上瘾；
- 这是一架安全、可靠的直升机。

（2）在进行销售之前，首先对所有的顾客进行全面的教育。销售人员应该尽可能多地向顾客讲述产品质量的细节，原因在于当一个推销员进行产品推介时，他或他的公司对该产品领域拥有广泛的知识，法律很难认定那只是销售宣传。

这在高度专业化的产品或服务领域尤其明显，因为缺乏知识和经验的采购方完全依赖推销员的专业技术知识。但是，如果推销员是与一个内行的顾客进行交易，法院则不太会认定推销员提供了明示的承诺，因为专业知识丰富的购买者有义务透过推销员的说辞，亲自对产品进行深入的研究。

（3）描述产品性能一定要做到准确无误。避免使用猜测性的语言，特别是杜绝产品将会达到怎样的效果的言辞。

（4）熟悉产品的技术规格。检查所有的促销资料，确保没有言过其实。如有任何变化，必须进行同步调整。例如，推销员必须仔细而真诚地向工业品采购员解释产品的技术细节。

（5）避免对产品的安全性进行夸张的宣传。法律通常对此类信誓旦旦的宣传持怀疑态度，此类语言有可能会被视为保证，从而导致法律责任。

例如，一位推销员声称一辆二手车更换了化油器，是一辆“好车”，顾客基于推销员对该汽车良好品质的保证购买了该车。化油器堵塞，导致汽车撞到树上。结果，明尼苏达上诉法庭将这位推销员的承诺裁定为对汽车状况的明示担保，判罚其公司一大笔赔偿金。[23]

（6）了解联邦和各州关于质量保证和担保的相关法律。

（7）掌握产品和服务的性能和特征。

（8）确保产品操作手册与所有的设计变更及修订保持一致。

（9）除非企业对产品进行过测试，并且有统计证据，当顾客问及产品或服务能达到什么效果时，应避免提供个人观点。

如果系统没有实现你所承诺的结果，诸如“这将会降低你40%的库存积压”的表述可能让公司陷入麻烦，因此必须避免此类的表述。如果你不知道如何回答顾客的问题，不要糊弄他，告诉他你不知道答案，但会立刻查询相关信息，然后回复他。

（10）绝对不能越权，特别是在讨论价格或者公司政策时。记住，销售人员的表述对公司是有约束力的。

最后，顾客很容易基于误述和违背承诺的诉由而得到损害赔偿。在许多州，即使推销员的表述是无意的，公司也不能摆脱干系。

价格歧视

一些客户可能会得到价格减让、促销折让和支持，而其他人不能得到相同的优惠。在某些情况下，这会违反 1936 年的**《罗宾逊-帕特曼法案》**（Robinson-Patman Act）。此法案允许卖方基于制造成本的节约，对大型的客户提供数量折扣。

个体推销员或经理可能会采取**价格歧视**（price discrimination）来增加销售。价格歧视是指向不同的人以不同的价格销售相同数量的同一种产品。如果破坏或减少了竞争，这种做法是违法的，那当然也是不符合伦理的，因为它没有做到对顾客一视同仁。

捆绑销售

为购买某种特定的商品，顾客可能被要求必须购买其他不需要的产品，此种销售方式称为**捆绑销售**（tie-in sale）。如果实质性地削弱了竞争，这种做法就会受到**《克莱顿法案》**（Clayton Act）的禁止。例如，一位时尚化妆品的推销员告诉采购商："你想要的商品供货有限，如果你所拥有的 27 家店面都展示、宣传、力推我们的整个产品系列，我可以给你供货。那意味着你需要采购 10 种你从来没有采购的产品。"这是正当的商业行为吗？不，这是违法的。

独家经销

如果合同规定批发商或零售商必须从一家生产商购进货物，这就属于独家经销。如果它削弱了竞争，就违反了《克莱顿法案》。

互惠主义

销售人员说："如果你从我们公司购买照明设备和配件，那么我就能让我们公司从你那里购买所有的办公用品。"这是正当的商业行为吗？

互惠（reciprocity）是指如果个体或机构同意从你那里购买产品，你也会从对方那里购买产品的做法。根据联邦贸易委员会和美国司法部的规定，如果此种商业协议导致了破坏或消除竞争的结果，那么它就属于违法。大多数采购商认为这种做法是不公平的。互惠销售协议即使没有违背伦理准则，也可能是违法的。有鉴于此，采购人员在与推销员商谈时，往往对这类话题讳莫如深。

销售限制

为保护消费者免受有违伦理的上门推销活动的骚扰，联邦、州以及各级地方司法部门都建立了相应的立法。联邦贸易委员会和大多数州都制定了**冷却法**（cooling-off laws），在规定的解约期限内（通常为 3 天），购买者可以解除合同，退回任何商品，并得到全额退款。此法规适用于 25 美元以上的上门推销交易。它同时规定，购买者必须从卖方那里收到一纸书面的、载明日期的合同或单据，并被告知有

三天的期限可以取消合同。

许多城市要求直接针对消费者销售的销售员必须取得其经营活动所在城市的执照，如果销售人员并非属于本城市的居民，则必须缴纳许可费或担保金。这些城市法规通常称为**绿河法规**（Green River Ordinances），因为第一项此类法规是在1933年于怀俄明州的一个叫绿河的地方通过的。此类法规的目的一方面在于保护消费者，另一方面通过增加外部竞争者进入本地市场的难度来保护本地企业。

冷却法和绿河法规的颁布是为了保护消费者免受销售人员使用违背伦理的高压销售策略。这些立法都是必要的，因为一些销售人员会在销售交易中采用有违伦理的手段。

伦理的国际方面

通常国际业务的准则与国内有所不同，许多情况下就根本不存在。① 法律法规有很大不同，你会发现与你竞争的外国企业允许做的事情按照美国的标准是不符合伦理的。

如果你认为适用于美国企业的法律仅在美国本土有效，那就大错特错了。不管企业在哪个国家开展业务，其每一个员工都必须遵守美国法律，甚至你的代理商或者分销商如果违反美国法律，作为管理者，你也要为其行为负责。法律观念和信息与时俱进是非常重要的，你还要关注被授权的销售代表如何经营业务。

美国在商业伦理方面的地位在整个商业世界都赫赫有名。美国FMC公司的阿兰·凯林沃兹说过：

> 在我从事国际业务的生涯里，我从来没有因为对自己的伦理准则拒绝妥协而失去任何一份订单。我想我们在某些情况下必须加大销售力度，必须持续地以客户为中心，关注我们的产品、服务和公司所能提供的利益和特色。我们的客户是企业而非个人，这就限制了任何个人在制定销售决策时对FMC公司的评估标准，那就是我们的特色和利益，除此无他。

不要让这些表述误导你。与你打交道的绝大多数国际化企业有很高的伦理水准，没有达到相应水准的企业不能以地域或文化为借口。在与那些采购的决策者交往的过程中，对客户的关心将让你一开始就感觉到舒服。你很快就会明白自己是否得到了公正的对待以及人们如何评价你公司的信誉。

与员工和社区相关的伦理通常更加难以理解。我们必须记住，自己是那个国家的客人，不能把自己的观念强加于对方。我们常常会遇到一些看来很奇怪、不公平的事情，这种情况下，我们能做的就是跟着别人学。我们对国际社会和人员应该给予和美国人一样的尊重。

① 这一段是由美国FMC石油设备集团的阿兰·凯林沃兹撰写的，他在海外销售领域拥有20多年的经验。

管理销售伦理

坏公司腐蚀好人。

多年来，在关于管理人员对待商业伦理的态度方面，许多调查发现：

- 所有经理都认为他们面临伦理问题；
- 大多数经理觉得他们及其员工应该更讲伦理；
- 经理对他们的朋友比对他们不认识的人更讲伦理；
- 尽管想要更讲伦理，但一些经理为完成工作目标会降低其伦理标准；
- 经理意识到了其所在行业和公司中存在有违伦理的行为，如价格歧视和雇工歧视；
- 商业伦理会受到员工的上司以及公司环境的影响。

企业都关心如何提升其社会形象和伦理风气，管理层必须采取积极的措施来确保公司的伦理环境。有助于企业提升伦理水准的管理方法包括：（1）高层管理者发挥表率作用；（2）仔细挑选领导者；（3）建立和遵守伦理守则；（4）创建伦理构架；（5）鼓励举报；（6）创造伦理的销售风气；（7）建立控制体系。

以身作则

企业的首席执行官、总裁、副总裁应该在伦理行为方面做出表率，其他人将会效仿。他们的演讲、采访和行动需要持之以恒地传达公司的伦理价值。商业圆桌会议（Business Roundtable）是由250家大企业的首席执行官组成的联合会，他们发布了一份关于企业伦理政策和实践的报告，这些企业包括：波音公司、化学银行、通用磨坊食品公司、通用电话与电子公司（GTE）、施乐公司、强生公司和惠普公司等。报告指出，最显而易见的是，高层管理者在引导企业的社会和伦理责任方面有着重要作用。

选拔领导者至关重要

由于少有人能达到道德发展水平的原则水平，仔细选择管理者就非常重要。只有重诚信、高标准和情操高尚的人才应该步入领导岗位。

“我们都有资格桀骜不驯。认定自己是公正的，不再随便听从别人的意见。”

——查尔斯·科尔森

建立伦理守则

伦理守则（code of ethics）是公司对于伦理和社会问题的价值观做出的正式表述，说明哪些是期望的以及哪些是不能容忍的价值和行为。这些价值和行为必须为管理层的行为所印证，没有高层管理者的支持，遵守这些准则就失去了保证。

伦理守则包括原则性的表述和政策性的表述两种类型。原则性的表述旨在影响企业文化，确定基本价值，以概括性的语言说明公司责任、产品质量以及对待员工的方式等内容。对原则的整体性表述通常称为企业理念，例如，通用电话与电子公司的“愿景和价值”，强生的“信条”，以及惠普公司的“惠普之路”。

政策性表述一般列示特定伦理情境所适用的流程，这些情境包括营销活动、利益冲突、法律惯例、专利信息、政治捐赠和平等机会，等等。一些典型的政策性表述包括：波音的“商业行为指南”、化学银行的“伦理规范”，通用电话与电子公司的“商业伦理规范”和“反垄断和利益冲突准则”，以及诺顿公司（Norton）的“诺顿商业伦理的政策”。

伦理困境

是上司叫我这样做的！

为了配合全国性的广告投放，客户要求必须在四周内交付产品。他们在这次广告大战中投了很大一笔钱。经过和生产人员的软磨硬泡，你的公司所能保证的最短交货期也只能压缩到六周，而上司却命令你答应客户四周内可以交货。你应该采取怎样的行动才最符合伦理呢？

1. 告诉你的上司你不相信哄骗客户是正确的做法，声明你不会把四周的交货期告诉客户，而更愿意告诉客户交货期是六周。告诉你的上司你不能支持公司的不诚实行为。
2. 尽管你明知公司不可能赶上客户要求的最后期限，但服从上司的命令，承诺四周内交货。
3. 告诉你的上司，让他自己向客户传达这样的信息。这样一来，你就不至于撒谎了。

创造伦理构架

伦理委员会（ethics committee）是由公司指定的负责监管企业伦理的一些高层管理人员组成的，负责裁决重大的伦理问题，并对违反伦理者进行惩戒。如果企业希望直接影响员工行为，那么伦理委员会的该项责任就非常必要。**伦理监察员**（ethics ombudsperson）的任务是维护公司的风纪，负责听取和调查伦理投诉，并告知高层管理者潜在的伦理问题。例如，IBM、施乐、宝洁等企业的伦理委员会直接向首席执行官报告。

鼓励举报

员工揭露雇主违法背德或者不合理的行为称为举报。企业可以将举报机制写入公司的政策，应该鼓励所有的员工在发现犯罪或违背伦理行为时，向上司或更高的

管理层，抑或企业中的相应机构，如伦理委员会报告。举报的正规程序能够鼓励诚实的员工揭露存在问题的事件。例如，企业向其员工提供一部免费电话，以便他们向高层举报不伦理的行为。此悄无声息的意见渠道会非常有效，因为它允许员工在不会面的情况下举报不伦理的行为。如果员工的直接上司涉入不伦理的行为，此渠道将会非常有价值。但是，这些项目需要仔细审核，以防止因滥用而造成对经理或其他员工的陷害或报复。

创造伦理的销售环境

若提升销售队伍中的伦理风气，一个最重要的因素就是高层经理必须以身作则。销售经理必须不仅要帮助制定和支持伦理守则，而且要向下层经理和销售人员广泛传达，申明反对不伦理销售行为的态度。在销售会议、培训讲座以及接触客户的过程中，销售经理的参与和指导将有助于销售人员提高伦理意识。

建立控制机制

最后，必须建立控制机制。应该制定具体的措施，以判定销售人员是否存在行贿、伪造报告、虚报费用等行为。例如，仔细核查报价低的销售，以确定推销员是否正确地遵守了正常的程序。解雇、降职、训斥、扣减销售佣金都可以作为对不伦理销售行为的惩罚措施。

总而言之，管理人员必须努力在工作场所创造伦理的氛围，以便在最大限度内服务于顾客和企业目标。

商业伦理和销售

本章对销售中可能存在的社会、伦理和法律问题进行了概括性的介绍，这三个课题中有太多的东西值得学习，深入研究任何一个课题都可以拿到法律学位或者博士学位。

依你看来，你学到了一些企业如何进行道德和伦理决策的知识吗？你在做出指导生活的正确决策时考虑的因素有哪些呢？

考虑一下：从现在开始抽出一些时间，一周中每天都将是什么在指导着你的思想和行为，特别是那些与道德和伦理相关的问题，以日记的形式记录下来。列出全天的日记条目，在每天晚上睡觉前回顾一遍。你的目标是找出是什么指导你的选择。例如，你在进行道德和伦理决策时，是否考虑到了下列因素：

- 任何将给你带来最大快乐或满意的因素；
- 什么会让其他人开心或者减少人际冲突；
- 家庭教育形成的价值观；
- 宗教原则和教义，或者《圣经》里的内容；
- 上述四种因素以外的其他东西。

> 坚持一个星期的时间，为你的伦理决策打分。

最有趣的问题是，“对你而言，什么是伦理或道德问题?”俗话说，“萝卜白菜，各有所爱。”对你来说符合伦理的事情，对其他人而言可能并不符合伦理。如果你超速行驶 5 英里，那对吗？我告诉妻子喜欢她的烤肉卷，而实际上并不喜欢，这符合伦理吗？从网上下载音乐呢？

应用本章前面讨论的道德发展的三个水平，为本周你所做的第一个伦理或道德决策打分，根据道德发展水平的前常规、常规、原则三个水平的定义，打 1 分、2 分、3 分。你会用不同的道德发展水平进行不同的决策吗？或者，你还是对所有的决策应用相同的道德发展水平？

对于择业的有益启示

当你研究伦理和道德决策的基本模式时，考虑一下这个问题：你个人的信仰体系是否也适应于商业或销售职业？这是一个对你的未来很重要的待答问题。如同我们在第 1 章中讨论的，你怎样相信一个许多人都不相信的职业？这里有一些观点，可能帮助你在销售领域里进行择业的决策。

- 加入的行业或企业必须能提供有价值的产品，而不只是迎合世人的需求；
- 不计代价，做那些你认为正确的事情；
- 不要向你的信仰妥协；
- 记住，人比产品、财富、名誉、权力和职位都重要；
- 要意识到，各类行业或企业都迫切需要好人。

最后一条非常重要，所有的职业都需要为人正直、品格高尚和心地善良的人。只要能坚持无私地帮助他人，为他人树立良好的榜样，你的职业生涯必将不同凡响。

认真研究

如果你想到一家企业去谋职，一定要认真研究这家企业。企业年报和网上资源能让你很快地了解这家企业。与该企业的员工交谈，和其销售人员共同工作一天，都会帮你了解这家企业。但是，你要真正了解一家企业，一定要为之工作一段时间。应该研究一家企业的哪些方面呢？

正直、信任和品格

> 一个正直的人脚踏实地，而那些喜欢走捷径的人总有一天会栽跟头。

正直（integrity）的人诚实、不妥协、不腐败。英文里的“正直”（integrity）从我（I）开始，而商业中的正直体现在与利益相关者的日常交往中。正直的人没有什么需要遮掩，他无所畏惧。他们的生活是一部开放的书卷，他们的行为与信念是一致的。[24]

一个由正直的人组成的企业是一个伦理的企业。员工和企业坚守同一个道德价值准则，由此构成了人们相互信任的源泉。**信任**（trust）是指相信另一个人会按照自己所期望的方式行事，具备了这种特质的企业和销售人员，不用担忧其他人不愿意和自己打交道。

正直和信任塑造了企业及销售人员与众不同的特质，此种特质通常称为**品格**（character）。可以这样理解品格，它是没有人看着时，或者有人看着你时，你都是同一个样。[25]

品格是通过考验而逐渐形成和显现的，人的一生充满了考验。生活中的重大变化、延迟的承诺、无解的问题、不适当的赞美或批评、莫名的灾难或好运、对与错的选择和这些选择的结果、宽恕、拒绝诱惑、艰难及美好的时刻，都是我们在生活中经历的考验。生活的考验塑造着一个人的品格。我有许多品格，你呢？

正直、信任和品格形成了对他人的**价值观**（values）或行为准则。尊重个体的尊严这个普世道德准则的核心，也被许多销售人员奉为“黄金定律”。

将黄金定律当做道德指针的人们证实了这一点，他们**言行一致**（true），体现了人性最美好的一面。真理与事实或现实同在。

基础和基石

尽管公司的基础是建立在服务之上，但其**基石**（cornerstone）（一个建筑的必不可少的基础部分）却是爱。**爱**（love）是一种对他人的强烈的感情、欲望或者奉献。这些人是谁呢？他们是本章开头提到的可以用缩写字母 CCC GOMES 来描述的利益相关者。

为他人提供服务是这个世界上最伟大的职业，而我们能够自豪地成为其中的一员，即将销售作为自己的职业！对他人，也就是对 CCC GOMES 做出贡献，是考验你能否在向他人销售的同时成为他们的朋友，坚持做一名好员工，成为一股有益于国家和世界的力量。（“爱：你将如何向他人描述？”是对爱的另一种解释。）

爱：你将如何向他人描述？

对于经过时间检验的真爱的最好的描述是大约 2000 年前圣保罗在土耳其写下的。在世界范围内的婚礼上，人们常用它来描述即将步入婚姻殿堂的男人和女人们之间的爱。

“爱是一种忍耐，是一种仁慈，它不嫉妒、不吹嘘、不骄傲；它不粗鲁、不自私、不易怒、不记恨。爱鄙视不义，而喜爱真理。爱永远保护，永远信任，永远盼望，永远坚持。爱永不止息。”[28]

如同上面所描述的，爱是针对他人，而不是我们自己。爱是完全无私的，爱是一种行动。示爱表明你愿意。为爱付出的人并不期望任何回报。

企业生命之树

提醒一下，人员销售的黄金定律应该应用于商业活动的方方面面，如营销和销售，如此一来，企业的生命之树就会开花结果。此树将会出现在本书中许多不同的地方，以强调某章节的主题如何与你所阅读的材料相互关联。请回顾本章，唤起关于本书为何提出伦理的服务会构建真正关系的记忆。

> 绝对的真理确定标准。

图 2—7 表明，包含字母“T”的单词“Tree”代表一个真理，即真诚的服务构建真正的关系。它植根于正直、信任和品格，企业生命树的核心就是真理。

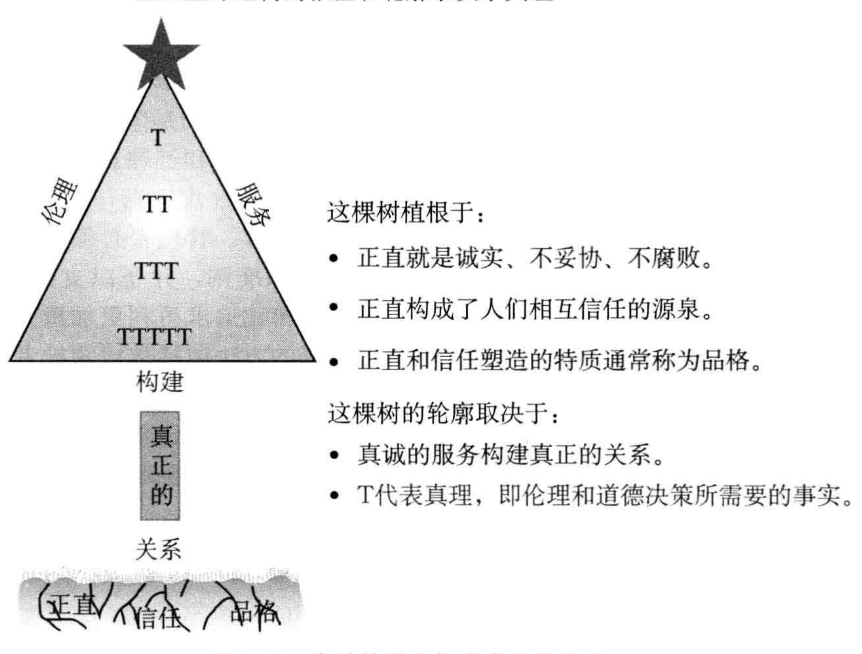


图 2—7 真诚的服务构建真正的关系

什么是真理？**真理**（truth）是指进行伦理和道德决策所需要的事实。什么又是真正的事实呢？对一个有信仰的人来说，真理是支持和顺应其根本信念的东西，它又通常依赖于这个人圣洁的内心世界。你如何来判断什么是绝对的真理呢？

最好的事实就是那些不变的东西，无论是昨天、今天还是明天都是相同的。它是固定的标准或绝对的真理，可以用来评判所有做出伦理决策所需要的事实。为了更好地理解“真理”一词，你可能要回顾一下进行伦理决策的准则。你不一定能将个人生活和商业生活区分开来，其他人可能也会这样，但那是很蠢的事。在个人和商业生活中区分伦理行为对个体而言并非易事，人内心的某些东西会告诉你生活和商业中什么是对与错。真理是一个人和一个企业道德行为的核心，服务、伦理、关

系、正直、信任、品格都以此为基础。因此，找寻企业生命之树，反思它，依赖它，信守它。

伦理主宰企业

伦理行为和黄金定律都要求公正待人。花一些时间回顾它们的详细定义，然后再温习一下本部分所讨论的企业生命之树的问题。

请注意本书中这个简短而重要的标题：伦理主宰企业。伦理来源于伦理行为，主宰来源于黄金定律，而企业来源于企业生命之树。这是一个多么强大的短语，简单但意义深远——伦理主宰企业。虽然目前的情况还不尽然，但当你成为一个企业的领导者时，伦理将会主宰你的企业，并指导着你的生活。

销售要点总结

伦理和社会责任是管理者关心的热门话题。伦理行为与关于对与错的价值观是一致的，伦理决策和行为通常接受同一个价值体系的指导。对个体管理者而言，进行正确的伦理决策的能力取决于个体和企业两方面的品格。一项重要的个体品格是一个人的道德发展水平，企业文化是影响伦理行为的企业品格。

企业社会责任关注企业针对社会的价值观。企业如何成为一个优秀的社会公民？企业有四种类型的主要责任：经济的、法律的、伦理的、公益的。

企业中的社会责任意味着在追求盈利的同时以伦理、合法的方式来服务于员工和顾客。企业承担社会责任可能会产生额外的成本，但它是在当今社会中做生意的一部分，长期而言会得到相应的回报。

个体应该基于什么来构建其价值？黄金定律能够作为一个普遍、实用而有益的标准来指导销售人员的行为吗？你的伦理和道德行为准则是怎样的呢？

销售人员和经理意识到，他们的企业应该以伦理的方式运营，伦理地对待销售员、雇主和顾客。管理者必须制定销售人员的伦理标准和准则，并予以支持和监督。未来，伦理销售比追求盈利更加重要。提升企业社会责任的方法包括选拔领导者、建立伦理规则、创造伦理架构、鼓励举报以及建立控制机制等。最后，研究表明，对社会负责的企业，其绩效不仅不亚于不负责的企业，而且通常比它们更好。

应对销售挑战

销售经理实质上是在寻求互惠主义，源于这种心态的交易显然是不伦理的，在一些情况下甚至是不合法的。具备法律和伦理责任意识的企业知道如何保护自己和员工，规避不必要的风险。

例如，IBM 公司督促其营销代表严格遵守其政策性的伦理规范，即“企业行为准则”的详细规定。例如，其中规定，“你本人不应与本公司的产品或服务的供应商做交易”。合理吗？合理。重要吗？绝对重要。

记住，你的职业和企业的未来取决于持续的价值创造，该目标要求你做出关于明天如何发展，而不是今天得过且过的决策。

关键销售术语

社会责任
利益相关者
公益责任
世界观
道德
前常规道德发展水平
常规道德发展水平
原则道德发展水平
固定参照点
伦理
伦理行为
员工权利
随意解雇规则
合作认同
误述
违背保证
《罗宾逊-帕特曼法案》
价格歧视
捆绑销售
《克莱顿法案》
互惠
冷却法
绿河法规
伦理守则
伦理委员会
伦理督察员
正直
信任
品格
价值观
言行一致
基石
爱
真理

销售应用题

1. 下列哪种情形说明企业履行了社会责任？

(1) 为销售人员提供娱乐设施。

(2) 赞助销售人员攻读 MBA 课程。

(3) 允许销售人员以销售内部折扣价购买本公司产品。

管理者认为企业伦理有待改进吗？描述一位销售经理在处理与销售人员有关的问题时遇到的伦理情境。

2. 假如你虚报花费的行为受到鼓励，你认为自己的行为是更多地受到自己的道德发展水平，还是你所在企业的文化价值的影响？解释原因。

3. 你遇到过伦理困境吗？评估该困境对他人的影响。

4. 讨论销售吹嘘与误述的区别，如何避免由此给企业带来的巨额损失。

5. 林肯电气公司（Lincoln Electrics）认为顾客和员工是比股东更重要的利益相关者。管理层这样的看法合适吗？应该对所有的利益相关者都一视同仁吗？

6. 在落实伦理行为方面，你认为伦理守则外加一个伦理委员会比单一的领导者更有效吗？请讨论。

销售体验练习

国际销售及营销高管公司（Sales and Marketing Executives International Inc.,

SMEI）成立于 1935 年，如今其成员已超过 1 万人。1952 年，SMEI 创立的 Pi Sigma Epsilon 是唯一全国性的联合教育专业性大学生联合会，专注于营销、销售管理和销售。该联合会在 123 所大学里有超过 45 000 名成员。

伦理工作环境

SMEI 的五项基本原则是：（1）专业身份和标准；（2）持续教育；（3）知识共享；（4）帮助学生；（5）支持创业。下面是 SMEI 的销售和营销准则，学习之后，请确定：

1. SMEI 的 11 点销售和营销准则如何与本章中标题为"建立伦理规则"的部分联系起来？

2. SMEI 的销售和营销准则如何与销售的黄金定律联系起来？

1）我在此承认自己对所供职的企业和整个社会负有责任，包括增进销售知识和技能，在我的工作和私人关系中遵守最高的专业标准。

2）我的销售观念包括的基本原则是，尊重市场上所有消费者的权利，在所有交易中坚持买卖双方互惠互利。

3）在所有与顾客、供应商、同事、竞争者、政府机构和公众的商业关系中，我本人将坚持最高的伦理和专业行为标准。

4）我保证拥护、支持和促进消费者选择权、竞争、业务创新等原则，遵守相关的法律和公共政策标准。

5）我不会故意参与可能有损顾客、竞争者、社会或经济政策或标准的行动、协定、营销政策或行为。

6）我将努力确保产品或服务的分销渠道和方法能够优化分销流程，以最低的成本提供最高的顾客价值，同时为各渠道成员提供公正合理的报酬。

7）我将支持在不抑制创新的前提下，通过标准化或其他方法提高生产率或降低生产或营销的成本。

8）我相信价格应该体现顾客所使用的产品或服务的真实价值，包括在世界运营的企业内流转的产品和服务的定价。

9）我承认在控制成本的基础上，提供最好的经济和社会产品价值包括：

①认可顾客有权期待安全的产品，并为其正当的使用和维修提供明确的说明；

②为客户投诉提供便捷的渠道；

③客观地调查顾客的不满，并采取及时而恰当的补救措施；

④认可并支持明确的公共政策目标，如节约能源、保护环境等。

10）我保证努力确保所有的营销调研、广告、产品推介、服务或观念都是清晰的、真实的、得体的，不会误导或伤害顾客。我进一步确保所有这些活动将遵循各个行业的最高标准以及公平竞争的通行原则。

11）我保证与所有机构、媒体、专业协会及其他企业密切协作，共同推进此原则在全世界范围内的传播。

本文的引用征得了国际销售及营销高管公司的允许，这是一家在销售和营销领域享誉全球的专业联合会（www. smei. org）。

案例 2—1

完美解决方案公司的伦理销售：延迟产品的案例

完美解决方案公司（Perfection Solutions）是一家化学品生产企业，斯科特·帕特逊（Scott Patterson）是这家公司的一名推销员，负责向分销商或批发商销售产品。分销商从各种制造商处大批量购进产品，然后再小批量地出售给其他企业。拉里·英格拉姆（Larry Ingram）是完美解决方案公司较好的分销商之一的首席执行官，他将斯科特叫到办公室，讨论两家公司的业务关系问题。

在过去十多年里，英格拉姆的公司一直分销完美解决方案公司的产品。另外，该公司在过去的3年里有2年是完美解决方案公司批发量最高的分销商。尽管如此，斯科特似乎正在做一些可能会影响英格拉姆公司销售的事情，英格拉姆为此非常懊恼！

斯科特签约竞争对手

斯科特最近与巴伯分销公司（Barber Distributing）签订了协议，让该公司分销其公司的产品。巴伯分销公司是英格拉姆的一个竞争对手。当斯科特的新客户以低于英格拉姆公司正常价格10%的价格向英格拉姆的一个老客户销售产品来获取DIS项目时，英格拉姆发现了它们之间不寻常的关系。英格拉姆将价格降到最低，却仍然没有中标。"完美解决方案公司给了巴伯公司特殊的价格折扣吗？"英格拉姆问道。斯科特说，"没有。"英格拉姆想知道巴伯公司是否参与即将提出的工厂业务的竞标，他要求斯科特能把巴伯公司的报价给他。英格拉姆给斯科特施加了很大的压力，要么给他最好的价格，要么就中断业务。

英格拉姆觉得他的公司对完美解决方案公司非常有价值，并要求斯科特披露他出售给巴伯公司的产品价格。斯科特向英格拉姆承诺，完美解决方案公司有固定的价格，决不会改变，并且告诉英格拉姆，他和巴伯公司在同一种产品上付出的价格是相同的。

顾客非常生气！

这并不能让英格拉姆满意，他告诉斯科特，完美解决方案公司的一个竞争对手，Dymotzue公司给了他更优惠的报价，价目表就放在他的桌上。英格拉姆说，如果斯科特不照顾他，他将毫不犹豫地离开斯科特，转而为Dymotzue公司服务。斯科特问英格拉姆，他能做些什么来缓解英格拉姆的沮丧感。英格拉姆说，他想买两卡车卷发黏合剂，斯科特答应了，但是还没有交货。

趁他不在时

英格拉姆被叫到办公室外面，斯科特趁机打电话到公司的制造厂，跟经理杰克通电话。杰克告诉他卷发黏合剂的生产存在一些问题，要彻底解决需要两个月的时间，公司不希望给客户质量有问题的产品。斯科特挂断电话时，英格拉姆刚好回到办公室。斯科特向英格拉姆承诺在未来几周内先给他供一卡车的卷发黏合剂，尽管他知道这是不可能送到的。英格拉姆说，只要货一到，他就能销掉一卡车。

正在这时，英格拉姆的一名推销员来到分销中心的办公室说，他们的竞争对手巴伯分销公司刚刚向英格拉姆的顾客销售了一批凝胶，价格要比他们公司低5%。英格拉姆非常愤怒，于是向斯科特吼道："你必须对此采取措施。"为了帮助英格拉姆应对竞争，斯科特承诺向他提供免费的凝胶样品，而斯科特的权限是仅向新顾客提供免费样品。

当英格拉姆离开办公室时，斯科特决定看一看放在英格拉姆桌上的Dymotzue公司的价目表。

问题

1. 描述斯科特·帕特逊和拉里·英格拉姆共同面临的情境。
2. 如果你是斯科特·帕特逊，你会怎么做？
3. 如果你是拉里·英格拉姆，你会怎么做？
4. 在此案例中，如果有，有哪些伦理问题？
5. 斯科特和英格拉姆在处理此业务关系中分别处于什么样的道德发展水平？

案例 2—2

销售宣传：问题在于说实话还是夸大宣传

莎莉·贝特曼（Sally Bateman）和卡拉·迈克菲（Kara McAfree）最近开始作为实习生为一家大型百货公司销售家具。莎莉的风格非常激进，而卡拉则认为应该尽可能给顾客信息，出售最适合顾客需要的产品。

莎莉试图偷走卡拉的顾客

一天，卡拉的两位顾客来到商店买家具，莎莉告诉那对夫妇卡拉不在店里。莎莉确认他们想要购买一套新的餐桌和椅子，她向那对夫妇介绍了一种款式，告诉他们那是全新的，然后那对夫妇离开了商店。

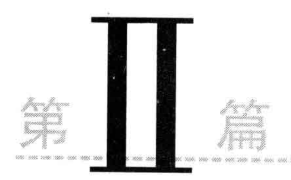
卡拉无意中听到他们之间的谈话，之后就质问莎莉。莎莉开始以为卡拉非常愤怒是因为那对夫妇是卡拉的客户，她想要回此单销售的佣金。然而，卡拉主要关心的是莎莉向顾客说谎，那套桌椅明明是用过一年的旧货，而莎莉却说那是全新的。莎莉对卡拉说，每个推销员为了销售都会夸张一些，如果希望提高销售业绩，就不得不这样做。

卡拉担心自己的业绩

绩效评估的时间马上就要到了，卡拉知道她将会得到很差的评价，因为与莎莉相比，她的业绩相形见绌。她与一名同事谈到评估程序时，问他能否告诉经理莎莉的销售数字是她偷别人的顾客，在推介产品时说谎的结果。同事告诉卡拉，他认为那不是一个好主意，因为那会让人觉得她在找借口。这位同事的话听起来似乎意思是管理层是能够理解在销售中夸大宣传的。

问题

1. 描述卡拉面临的问题。
2. 如果你是卡拉，你怎么办？
3. 本案例中有哪些伦理问题？
4. 莎莉和卡拉在所面临的商业情境中分别处于道德发展的哪个水平？



为关系销售做准备

第Ⅱ篇集中讲述销售人员所需的销售知识。第3章讨论购买者行为，首先介绍销售演示过程中你可能会用到的沟通技巧——销售人员必须是沟通交流的高手。第4章介绍如今的销售人员经常使用的基本的语言和非语言沟通技巧。第5章概括介绍拜访客户时所需要的销售知识。销售人员利用对购买者的行为、沟通技巧及销售知识的了解掌握，能够有效地分析客户需求，向其介绍适当的产品特点，获得购买者的认可，并提供额外的服务以期在未来能够获得更多的销售机会。

第 3 章

销售心理学：人们为什么购买

学习目标

人们真正购买的是什么？他们购买的是产品所带来的利益。在本章中，我们会探究个体为什么以及如何购买，重点强调销售人员在销售展示中突出产品利益的必要性。学习完本章后，你应该能够：

- 解释特性、优势和利益之间的差别；
- 能够构建一个 SELL 顺序；
- 知道什么时候以及怎样试探成交；
- 解释为什么人们买的是产品利益，而不是它的特性或优势；
- 列举辨别消费者需求的技术方法；
- 列出影响消费者购买决策的因素；
- 说明为什么购买是一个选择决策。

迎接销售挑战

五年前，约翰·萨利（John Salley）毕业，取得了麻省理工学院的计算机科学学位。一年后，他又以全 A 的优异成绩取得了得克萨斯农工大学的工商管理硕士学位。在每一家校园招聘机构的名单上，约翰成了炙手可热的人选。他头脑聪明，个性鲜明，相貌出众，而且有追求成功的动力。IBM 说服他接受了一份销售工作。

约翰在 IBM 的培训项目中也是出类拔萃的，然而他前两年的销售业绩却平淡无奇。他不知道为什么会这样，因为他拥有丰富的产品知识，他可以非常深入地探讨产品的大部分技术层面问题。他不甘心只是个平庸之辈，他热爱销售，但同时感觉到有些东西必须改变。

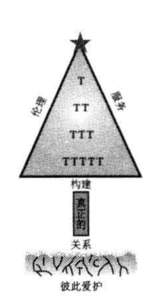
如果你处于约翰的位置，你会怎么做？

很多人像约翰·萨利一样，他们想尽办法，竭力使销售取得成功，然而由于某种原因，他们从未达到他们最大的销售潜力。为了取得成功，销售者应该富有知识，甚至成为专家，其中涉及的各种知识我们在第Ⅱ篇中讨论。

第 3 章我们探究个体为什么以及如何购买。许多影响因素决定了人们是买这件，而不是那件产品。我们讨论这些因素，并把它们应用到顾客购买过程的各个步

骤。本章提供的销售方法有助于以后销售推介的改进，对约翰·萨利努力改善销售业绩也会有所帮助。他需要知道人们为什么购买。

企业生命之树：利益



在你学习本章的销售心理学、人们为什么购买以及如何在你的销售展示中强调利益时，请时刻不要忘记黄金定律。顾客巴望着能信任你！他们指望你告诉他们真相。运用本章所学的销售技能，你会提高自身的沟通能力，以便高效地帮助他人。就你所说的话定期向一个人征求意见，是探询别人是如何理解你的好方法。为人们做正确的事，哪怕这意味着“零销售”。毕竟，你和他人在一起就是为了无私地帮助他人，让他们能根据自己的需要做出正确的购买决策，而不是为了你的需要能卖出东西。真诚的服务是构建关系的基础，因此一切言行必须实事求是。

为什么人们会购买：黑箱法

人们为什么会购买？这是多年来销售人员一直颇感兴趣的问题。销售人员知道有些顾客是在他们介绍完产品之后才决定购买的，他们想知道是怎样的思想过程导致顾客做出是否购买的最后决定。潜在顾客被包围在各种销售推介之中。某种程度上，人们是在内化了产品的信息或者经过深思熟虑之后才做出购买决策的，这种内化过程就是所谓的**“黑箱”**（black box），因为我们看不到顾客的想法。这意味着销售人员可以采用刺激的手法（如销售展示），也可以观察潜在顾客的行为，但无从目睹潜在顾客的实际决策过程。

经典的购买行为模型如图 3—1 所示的**刺激—反应**（stimulus-response）模型。某种刺激（如销售展示）发出后，就会导致一个反应（购买决策）。该模型假设潜在顾客以某种可预期的方式对销售展示做出反应。遗憾的是，它并没有告诉我们人们为什么买或不买这种产品，这种信息隐藏在黑箱之中。

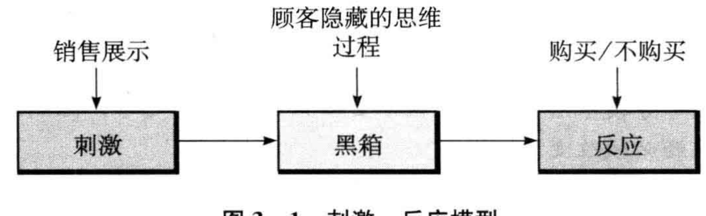


图 3—1　刺激—反应模型

销售人员试图尽量理解导致潜在顾客反应的心理过程。我们知道：

- 人们的购买决策的动因包含实际（理性）和心理（感性）因素；
- 销售人员在销售展示中，可以采用特殊的方法来确定潜在顾客的想法；

■ 顾客在做购买决策时会考虑一些特定因素。

本章引入了这三个重要的话题，每一个话题都强调了销售人员理解顾客行为的必要性。

心理因素对购买决策的影响

既然人员销售需要理解顾客的行为，那么每个销售人员都必须关注潜在顾客的动机、认知、学习态度及其个性。进一步讲，销售人员应该知道每种类型的行为都是如何影响顾客的购买决策的。

购买动机的必要性

人类的行为是由“需”和“求”所驱动的，这种“需”和“求”是内生的，它驱使着人们购买产品的欲望，如购买一辆新车或一台新的复印机。人们的**“需”**（needs）是由于缺少某种想要的东西导致的，而**“求”**（wants）则是被人们认知的“需”。比如人们需要交通，有人欲求一辆宝马汽车，而有人则欲求一辆福特野马汽车。

这个例子说明，实际或理性因素（对交通的需要）和心理或感性因素（对拥有宝马汽车带来的地位的欲望）都会影响购买决策。不同的个体有不同的购买需求，销售人员必须认清潜在顾客的需要，努力做到使产品利益符合潜在顾客的需要或欲求（如图 3—2 所示）。

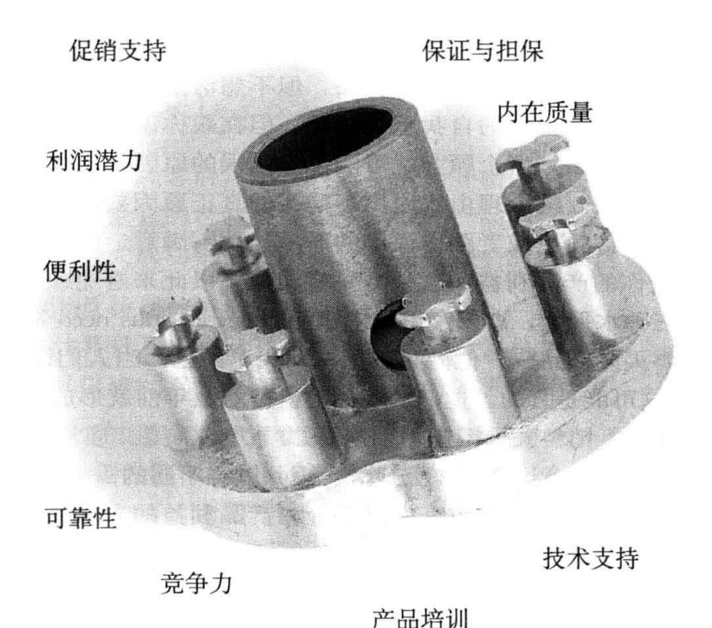


图 3—2　产品之外：一件产品不只是一件产品

经济需要：做到物有所值

经济需要（economic needs）是指顾客花钱买到称心如意的产品的需要，包括价钱、质量（性能、可靠性、耐久性）、购买的便利性以及服务等内容。有些人购买主要是出于经济需要，而大多数人会综合考虑经济因素和其他因素之后再决定是否购买。

有些销售人员错误地认为人们只是在价格的基础上决定是否购买，其实不尽然。与竞争性产品相比，更高的产品价格背后往往隐藏一些其他的补偿条件，如服务、质量、更高的性能、销售人员的友善及购买的便利性等。

无论人们的需要是什么，销售人员都要明白，这一点很重要。一旦你认识到了个体的需要，你最好以某种方式完善你的销售推介，让产品的利益和这种特殊需要结合到一起。做到这一点并不容易，因为顾客可能还没充分意识到自身的需要。

需求意识：顾客的疑惑

你已经知道人们购买产品是为了满足各种需要，然而常常是因为这些需要的形成要经过很长时间，所以人们不能充分意识到他们买或者不买这种产品的动因。人们的购买决策可能由于自身需求水平的差异而变得复杂，我们由此区分出了三种不同的需求意识水平：意识、潜意识、无意识。

在第一种水平上，也就是**意识需求水平**（conscious need level），顾客非常清楚他们的需要。这些人很容易成为买家，因为他们知道自己想要什么样的产品，而且非常乐意讨论他们的需要。一位顾客可能对销售人员说："我想买一辆新车，一辆配置齐全的宝马，可以带我看看吗？"

在第二种水平上，也就是**潜意识需求水平**（preconscious need level），顾客也许不能充分意识到他们的需要。在他们的意识里，需要还没有形成清晰的轮廓。他们知道自己想要大概某种类型的产品，但不想清楚地说出来。例如，一位顾客想要买某种产品是出于强烈的自我意识需要，但在跟你说时会很犹豫。如果你不进行推销，也不问为什么，这个顾客就可能说出错误的原因，比如说产品的价格太高，而掩饰真正的动机。编个理由比说出不购买的真正原因要简单得多——不用再跟你进一步交流、和你争论或者跟你说你的产品让他不满意。你必须先确定顾客的真正需要，然后让你的产品利益和这种需要相契合，以此来避免顾客的这种敷衍。

在第三种水平上，即**无意识需求水平**（unconscious need level），人们并不知道他们为什么要买该产品——他们只是把东西买了而已。当人们说："我真的不知道我想买什么"，这可能是真的。他们的购买动机可能数年前就形成了，然而后来被抑制了。在这种情况下，销售人员需要辨别出有影响力的需要。通常这要通过有技巧的提问，找出潜在顾客的无意识需要来完成。意识到顾客不同的需要类型，你可以把你的产品介绍成满足这些需要的介质。有几种介绍产品利益的方法是可行的。

满足顾客需求的绝妙方法

当今成功的销售人员采用的一个非常有效的销售方法便是**利益销售**（benefit

selling)。在利益销售中，销售人员以产品的特性、优势作为支撑，把产品的利益和顾客的需要联系起来。这种销售方法称为 **FAB 销售法**（FAB selling technique）。这些关键词的定义如下：

- 产品**特性**（feature）：产品的各个物理特性；
- 产品**优势**（advantage）：用来描述产品如何使用或如何用来帮助顾客的原理；
- 产品**利益**（benefit）：顾客从产品中得到的令人满意的结果——该产品有特别优势，有使顾客需要得到满足的能力。

什么是产品特性

几乎所有的产品都有如下的特性或物理特性：

- 尺寸
- 期限
- 包装
- 颜色
- 数量
- 味道
- 风味
- 价格
- 服务
- 质量
- 形状
- 用途
- 运输
- 成分
- 技术

通过对产品特性的描述，我们回答这个问题：它到底是什么？通常在产品的销售推介中，仅说明产品特性不太具有说服力，因为让顾客感兴趣的是产品的某种特别利益，而不是它的特性。

当我们单纯讨论产品特性时，想象一下顾客在想什么："那又怎样？即便你的产品有这样的形状和质量，但它的运作原理是什么？又怎样使我受益呢？"因此在涉及顾客需求时，你必须讨论产品优势。

产品优势：证明出来！

将产品特性呈现给顾客后，销售人员一般会开始讨论由产品的物理特性带来的产品优势，这比只讨论它的特性要好得多。描述产品的优势、产品如何运用或者它如何帮助顾客，能增大成功销售的概率。下面就是一些产品优势（运作特性）：

- 它是市场上最畅销的香皂；
- 用我们的计算机可以存储更多的信息，进行更快的检索；
- 这台机器可以进行双面复印，而不是只有单面复印。

潜在顾客怎样才知道你对产品的描述是真的呢？想象一个潜在的想法："证明出来！"因此，要准备好把你所说的任何话证明出来。

公司通常只是在产品的物理特性和运作原理上对销售人员进行全面的培训。一个销售人员可能有非常好的产品知识，却不能用合适的措词把它描述出来，使潜在顾客看到购买它所得到的利益。这是因为许多销售人员只是介绍了产品的特性和优势，而让顾客自己去揣摩它的利益。

（有些公司对销售人员只是进行产品特性和利益的培训，它们认为优势和利益是一回事，是一样的，而大多数公司运用 FAB 法。这部分连同试探成交以及 SELL 顺序，是你学习的重点，对你做销售推介也很重要。）

当你既说明了产品特性又说明了产品优势时，你必须学会在你的销售推介中强调对潜在顾客至关重要的产品利益，这样你帮助顾客的概率也就增大了。一旦你掌握了这种销售技能，你的销售量就会增加。

产品利益：它能给我带来什么

产品能为他们做什么？人们对这一点非常感兴趣。“它能为我做什么？”通过回答这个问题，强调产品利益会触发顾客的个人动机。在你的销售推介中，你要强调人们购买产品如何受益，而不只是强调产品的特性和优势。

为了说明购买的是产品利益，而不是它们的特性或优势，考虑这四种产品：（1）钻戒；（2）相机；（3）STP 机油；（4）电影票。难道人们购买这些产品或服务是为了它们的特性或优势吗？不是。人们是想购买如下的产品利益：

- 钻戒：成功的标志，投资，取悦情人；
- 相机：保留对某些地方、朋友或家人的记忆；
- STP 机油：保护引擎，汽车养护，或放心；
- 电影票：娱乐，逃离现实，放松。

正如你所看到的，人们购买的是产品利益，而不是产品的特性或优势。这些利益可以是实际的，如投资，也可以是用来满足某种心理的，如成功的标志。销售人员需要讨论利益来回答潜在顾客的这个问题，“它能为我做什么？”

例如：

真空吸尘器推销员对顾客说：“这种真空吸尘器的高速发动机（特性）可以使你花更少的力气（优势）比原来快一倍（优势），这可以节省你 15～30 分钟的清洁时间（利益），也使你摆脱推拉笨重的机器的痛苦（利益）。”

运动品推销员对顾客说：“用这种高尔夫球，在击球时你可以多击出 10～20 码（优势），帮你降低得分（利益），因为它有新型固体实心（特性）。”

推销员对杂货店的健康和美容用品顾客说：“Prell 的经济款（特性）在类似的商场里是最畅销的品牌（优势）。它可以增加 10%～20%的客流量（利益），而且通过广告和下周三的降价（特性），会增加你至少 5%的销售量（利益）。”

新的推销员常常不太习惯用特性、优势以及利益这些词语。你可以在你的销售中不断地用它们，如一个标准的 FAB 顺序可以叙述如下：

这种产品……（特性）……意味着你可以通过……（优势）……达到……效果（利益）。

采用这种 FAB 顺序，你很容易就记得用一种自然、谈话的形式陈述产品利益。例如：“Gunshot 高尔夫球的新型固体球心意味着在击球时，你可以多打出 10～20 码，这给你带来的好处是你得分更低。”在组合 FAB 顺序时，你可以任意互换特性、优势、利益这些短语。为了强调产品利益，有些排序你可以连续使用。

尝试一下吧。大声说出、念出这个高尔夫球的 FAB 顺序，然后再用自己的语言说一遍，造出几个不同的句子，直到你觉得能够脱口而出为止。

为什么你应该强调产品利益？这有两个原因（见图 3—3）。首先，如果你的产品能满足顾客需要，强调利益就能使他们更好地理解这点。你的主要目的就是帮助这些人。其次，在你的推销介绍中，强调产品利益而不是特性或优势会带给你成功。你会满足更多人的需要，继而你的销售量也会增加。

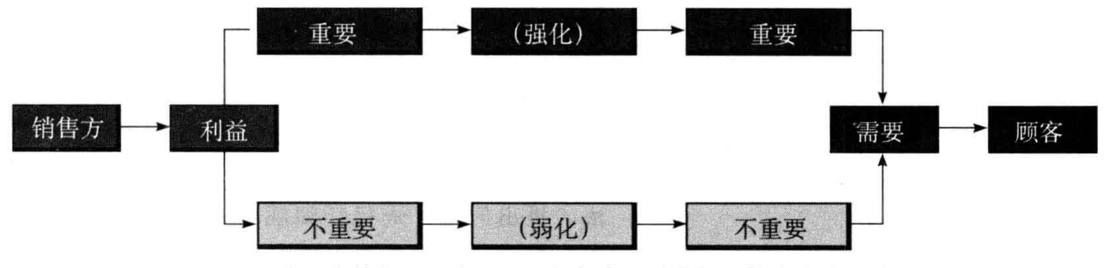


图 3—3　让顾客的需要和产品利益相契合，并在销售推介中有所体现

假设人们的购买决策是建立在他们是否相信产品利益会满足其需要的基础上，那么你怎样去发现顾客的需要呢？

如何识别重要的购买需要——成功的关键

第一次与顾客会面，你的首要任务就是要区分出重要的需要、没那么重要的需要和不重要的需要。图 3—3 说明了这个概念，顾客购买产品既有重要的需要，也有不构成购买主要原因的需要（相对不重要的购买需要）。

认清顾客的重要需要，并要集中强调产品利益能满足这些需要。在销售推介中满足顾客不重要需要的利益应该弱化。假设你的产品利益包括服务、运输、节省时间、降低成本，顾客对这四方面的利益都感兴趣吗？可能不是。如果你认识到运输对顾客并不重要，那么你应该着重说明服务、节省时间、降低成本这三方面的利益。在帮助顾客时，这种销售策略对你的成功非常重要。

卖嘶嘶声，而不只是牛排！

著名的销售演说家埃尔默·惠勒（Elmer Wheeler）曾讲过："我们的卖点是烤牛排时的嘶嘶声，而不只是牛排！"他坚信人们是出于某种原因才买东西，而不是这种东西能实际做什么或它的价格如何。人们买东西既有实际（理性）因素又有心理（感性）因素。顾客购买产品可能并不是因为销售人员很重视的理性需要，他们购买产品也许只是出于一种不易察觉的情感需要。理解这个销售理念并学会认清顾客的重要购买需要，这是很重要的。以下是一些常见的心理购买需要：

- 恐惧
- 虚荣（和爱炫耀的邻居攀比）
- 省钱
- 安全
- 对家人的爱
- 个人消遣
- 对成功的渴望
- 舒适或奢侈
- 自我保护
- 保值

你必须辨别出顾客最重要的购买需要。怎样才能做到这一点呢？有几种常用的方法可以使你发现重要的需要。这些方法可以用一个缩写 L-O-C-A-T-E 来表示。

倾听（listen）：　　潜在顾客可能无意间说出这样的话："我希望有一

台这样的电视机。”

观察（**o**bserve）：看看那些潜在顾客，观察他们周围的环境。有经验的售销人员通过观察他们的衣着、生活或工作的地点就可以了解他们很多。

综合（**c**ombine）：熟练的销售人员会和人交流，倾听潜在顾客的想法，提出问题，进行仔细观察，或者换位思考——他们想尽办法发现潜在顾客的需要。

提问（**a**sk questions）：提问可以揭露潜在顾客不愿说或自己也不清楚的需要。销售人员会问：“对你来说一个没有噪音的吊扇是不是挺重要的？”“是的。”顾客回答道。“如果我给你提供市面上最静音的吊扇，你感兴趣吗？”

攀谈（**t**alk to others）：通过攀谈来了解潜在顾客的需要。例如，可以问办公室经理的秘书：“经理对复印机满意吗？”

换位思考（**e**mpathize）：从顾客的角度看问题。[1]

一旦领会了主要的购买需要，你应该准备好把人们的需要和你的产品利益结合起来。就像电视摄像机会把影像传给电视接收器一样，顾客也会在脑海里描绘出他们想要的产品。在顾客确定产品之前，他们经常会出现反复。一旦你发现了他们想要某种特殊产品的真正原因，或者他们想要解决的主要问题，你就找到了帮助他们的关键。

确定需要，满足需要！

发现了这些重要的购买需要，就如同按下了打开机器的按钮，你找到了顾客需要的关键点。你唤起了他们的需要，顾客意识到你了解他们的问题。基本上，这就是销售的全部——认清需要，然后巧妙地将其与产品利益相结合，证明顾客购买了这种产品将如何满足自己的需要。

这并不容易。正如我们所了解的，人们有很多不同的需要，而且可能理解不了或看不到他们无意识的需要或问题。这种情况下，对你的挑战就是把顾客显然没有意识到的需要转化为意识到的、被理解的需要。发现需要的最佳方法就是在销售推介的某个时间段向顾客提问，这种方法就是试探成交。

试探成交：发现需要和销售的最佳方法

试探成交（trial close）是在销售推介中有效的销售方法之一，它能够证实潜在顾客对销售推介的意向或态度。这种方法应该用在下面四个重要的时刻：

（1）在销售推介中，你说完一个很好的卖点之后；

（2）做完销售推介之后；

（3）在你回答了顾客的质疑之后；

（4）在你马上就要结束销售推介的时候。

试探成交会让你认清：（1）这些潜在顾客是否喜欢你产品的特性、优势或者利

益；（2）你是否成功消除了他们提出的质疑；（3）是否还有其他问题；（4）这些潜在顾客是否准备好让你结束销售推介。它是一个引导潜在顾客与你双向沟通（反馈）并参与进来的有效手段。下面的销售提示给了你一些试探成交的例子，请认真阅读，在这门课的整个学习过程中你都会用到它们。

销售提示

运用试探成交法

试探成交是销售推介的重要组成部分，它要问出潜在顾客对你刚才所说的话有什么看法。试探成交并不是要求人们直接去购买。请看下面的例子：

- 你觉得怎样？
- 你是怎样想的？
- 这是不是你想要的那些特点？
- 好极了，不是吗？
- 这对你重要吗？
- 这回答了你关注的问题吗？
- 我感觉你还是挺喜欢这种产品省钱的特点的，我猜对了吗？
- 好像你还是挺喜欢这种样式的，是不是你一直就想要一件这样的东西？
- 看得出你对这种产品有兴趣。就适合你的需要来说，从1～10分，你觉得该打几分？
- 我注意到你的微笑了。你对……有什么看法？
- 我的这个提议对路吗？

如果你在做销售推介时潜在顾客很少说话，或者在你即将结束时他们说“不”，你会发现改变潜在顾客的想法可能有困难。你并不知道这些人为什么说不。为了避免这种情况，销售人员可以在整个介绍过程中不断地采用试探成交的方法，这样有助于确定潜在顾客对产品的态度。

> 试探成交是为了找出顾客的想法。

试探成交的目的是掌握潜在顾客的态度，而不是让他们马上做出购买决定。它是一个用几个词就能回答出来的很直接的问题。看看在销售提示中那些试探成交的例子。

记住潜在顾客的积极反应，这些会帮助你在交流过程中排除质疑，直至成交。同样也要记住那些负面的评价。随着介绍的深入，你可能需要用积极的因素去弥补那些消极的因素。一般情况下，你要设法回避那些消极的因素。

这有一个利用潜在顾客的正面评价达成交易的例子。假设在销售推介中，你已经从潜在顾客的反应中得知她喜欢该产品的利润率、快速送货以及贷款政策，你可以用一种积极的方式总结这些利益，如这样：

推销员：史蒂文森女士，你说你喜欢我们的利润率、快速送货以及贷款政策，是这样的吧？（进行总结以及试探成交。）

潜在顾客：是这样的。

推销员：根据光顾你商店的顾客人数及正常营业情况下我们对你的销售预期，并且参照我们的市场计划，我建议你采购……（陈述购买的产品及数量），这些就足够满足你下两个月的顾客需求了。另外，它也会带给你预期的利润。下周我就能及早帮你下好订单。（然后看她有什么反应。）

值得注意的是，潜在顾客已经说到对你所卖的产品，她喜欢三点。如果潜在顾客对你的试探成交表现很满意，那说明你们已达成了共识，或者起码你已经圆满地回答了存在的质疑，因而，潜在顾客已经准备好采购了。然而，如果你得到了一个消极的反应，无论是因为你并没有解决一些质疑还是潜在顾客对你所谈论的特性、优势或利益不感兴趣，不要急于触及成交问题。这些反馈让你更清楚地发现一点，潜在顾客认为你的产品有满足其需要的某些潜力。

SELL 顺序法

SELL 顺序法（SELL sequence）可以促使你记住在成交推介中加入试探成交的方法。表 3—1 说明了单词 SELL 的每个字母代表的含义及其组合的顺序，旨在突出对顾客的核心利益。通过记住单词 SELL，你会记得，先要展示产品特性，再解释它的优势，接着引入利益，然后引导顾客就产品的利益进行提问（试探成交）。

表 3—1　　SELL 顺序法：应用于销售推介的全过程

S	E	L	L
展示（show）特性	解释（explain）优势	引入（lead）利益	引导（let）顾客提问

> 攀谈一会儿，然后提问。注意倾听！

例子：

工业品推销员对企业的采购人员说："这种设备是用不锈钢做的（特性），也就意味着它不会生锈（优势）。实际的好处就是能让你减少更换成本，因而也就相当于给你们省钱（利益）。这也是你最关注的问题，对吧（试探成交）？"

> 试探成交是要探测对方的想法，不是要求对方购买！

例子：

比彻姆公司的推销员对批发商说："比彻姆公司准备下两个月对 Cling Free 牌的衣物柔顺剂多投 100 万美元的广告费（特性）。另外，你可以利用这个月每打 1.2 美元的降价（特性），这意味着接下来的两个月里，你会卖出比平时多 15%～20% 的 Cling Free 产品（优势），也就是说你会得到更多的收益，并能吸引更多的顾客光顾你的商店（利益）。怎么样（试探成交）？"

一旦用到试探成交，你就应该仔细听顾客在说什么，而且要注意他们的非言语信号是否说明了你的话对他们有一定影响。如果在试探成交中你接收到了一个积极

的反应，说明你的方向是正确的。

记住，试探成交并不是要求顾客购买或做任何类型的决策，它只是想了解一下对方的看法。试探成交是一种询问式的问题，用来探测顾客对推销员提议的看法，从而判断是否可以达成交易。因此，它的目的是得到顾客的反馈。

SELL 顺序法行之有效。

表 3—2 举出了应用 SELL 顺序法涵盖的产品特性、优势和利益以及试探成交的六个例子。第一列是诸如尺寸、形状、性能以及维修资料等特性。第二列是由各自的特性得出的优势，也就是它的性能特点或产品能做什么。第三列则包含了顾客能从这些特性或优势中得到的利益。

最后一列显示的是与销售人员所说的内容有关的提问，或称试探成交。试探成交作为一种反馈方法，是为了确定顾客对产品特性、优势或产品利益的看法，它可以帮助我们判断对他人而言，什么是重要的，什么是不重要的。试着在你的日常生活中和朋友、同事以及家人交流时运用试探成交法，它很有效！

表 3—2 SELL 顺序法涵盖的特性、优势、利益和试探成交的例子

特性（物理特性）	优势（性能特点）	利益（源于优势）	试探成交（反馈问题）
1. 在全国都做广告的消费产品	1. 越来越多的人会知道你的这种产品	1. 增加销售和利润	1. 你觉得如何
2. 节能的空调	2. 省电	2. 可以节省 10%的电费	2. 这对你来说重要吗
3. 由不锈钢制成	3. 不会生锈	3. 降低替换成本	3. 那听起来怎样
4. 超市的计算机系统采用的是 IBM 的 3651 型商店监控器	4. 可存储更多的信息；通过监控多达 24 个商店的结账扫描仪和终端，你可以更快地检索和查找多达 22 000件商品的价格	4. 提高准确性、平衡配货、存储订单、管理存货	4. 好极了，不是吗
5. 银行支票账户可以得到 5%的利息	5. 赚取利息	5. 每个月额外赠给你一袋食品	5. 你想要挣更多的钱吗
6. 高尔夫球杆头是根据空气动力学用钛钢制成的	6. 增加高尔夫球杆的击球速度，打出更长的击球距离	6. 降低你的得分	6. 那才是最关键的，对吗

针对每个主要的产品特点，你都应该找出相应的优势或利益，然后通过试探成交来诱发顾客的反馈。在整个销售推介中，你都应该用到 SELL 顺序法。

顾客的认知

为什么两个有相同需要的人却选择不同的产品呢？同样，为什么同一个人在不同时间对你的产品会有不同的看法呢？这两个问题的答案都涉及人们对产品的

认知。

认知（perception）是一个人选择、组织并诠释信息的过程，顾客通过感觉，如视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉等来接收推销员的产品信息，这些感觉都属于信息的过滤器，只有经过这些感觉过滤的信息才有望得到采纳。

组成认知的三个部分（选择、组织和诠释）中的各个部分，在决定顾客对你以及你所做的销售推介的反应时，都有一定作用。顾客往往在短时间内接收大量的信息，但他们只能接受和使用到其中的一少部分。他们忽略或很快地忘掉了其他信息，因为记住大量信息是很困难的。这个过程称为**选择性接触**（selective exposure），只有少部分接触到的信息才能用来进行组织和诠释，并最终进入人们的意识。

为什么有些信息会进入人们的意识，而有些不会呢？首先，销售人员提供信息的方式无法确保对方能够恰当地接受。例如，销售人员可能一次灌输了太多信息，这就导致一种混乱，使顾客难以接受。在某些情况下，信息传达得过于混乱，令顾客无法理清头绪。

能够吸引顾客五种感官的销售展示不仅有助于克服他们的认知障碍，而且能加强他们对信息的接收和理解。诸如提问、运用视觉工具以及展示产品，都有助于顾客参与到销售推介中来，这也能帮你确认他们是否已接受了你的信息。

假如信息和顾客承认的或希望满足的需要有关，顾客更倾向于让信息进入他们的意识。例如，如果有人推荐你买人寿保险，但你认为你并不需要，你很可能不会让这些信息进入你的大脑而被接收到。然而，如果你需要人寿保险，很可能你会认真倾听销售人员讲述的内容。如果你对一些事情还不是很确定，你会通过提问来加深理解。

顾客的认知过程可能会导致**选择性扭曲**（selective distortion），或叫信息修订。当一个人接收的信息和原有的信念或态度相悖时，这种情况就会发生。对于认为质量差的产品，顾客在听取销售人员介绍时，可能会在心里修改这种信息，以使其和自己的信念保持一致，进而巩固自己的看法。如果顾客相信这种产品是优质的，即便它实际上并非如此，他们也可能把产品的消极信息转化成积极信息。销售人员往往会将手中的产品与顾客当前所用的产品进行对比，以期突出所售产品的优越性，然而选择性扭曲会大大减弱销售人员所预设的效果。

选择性保留（selective retention）同样会影响人们的认知。人们总是会记住支持自己态度和信念的信息，而忘掉那些相反的信息。在销售人员离开后，顾客可能会忘记销售人员强调的产品优势，因为这些信息和他们的信念及态度不一致。

这些认知可以帮助我们理解为什么顾客会买或不买。顾客的认知过程就像过滤器，会决定他们接收哪部分产品信息，如何理解，又保留哪些产品信息。因此，两个不同的销售人员会给出不同的销售信息，即使他们考虑的是类似的产品，信息被接收时也会有所不同。顾客可能屏蔽掉一个销售推介，而接收另一个销售推介，最后选择被认知的产品。

尽管你不能控制人们的认知，但往往可以影响甚至改变它。为了成功，你必须了解销售推介中可能会出现的认知障碍，你必须学会辨识并克服它们。

认知、态度和信念

你介绍产品特性、优势及利益，目的就是提供信息让顾客充分了解产品，然后做出明智的购买决策。然而，人们的认知过程可能阻碍你所传达的信息，使之无法得到充分的吸收。理解人们怎样形成认知，可以帮你在销售中取得更大的成功。

认知是后天习得的，是经验和阅历的结果。所以说，**学习**（learning）是在以往经历的基础上获取知识或形成行为的过程。

> 智者总能找到需要学习的空间。
>
> ——乔治·桑塔亚那（George Santayana）

成功的销售人员必须让顾客了解自己和手中的产品。如果顾客认为你值得信任，他们就会听你说，也会对你所说的有信心，也就增加了你成功的概率。如果你的产品真的像你所说的那样好，顾客会不断地重复购买你的产品。如果你的销售推介提供了做购买决策的必要信息，那么你成功销售的概率也会增大。产品知识会影响顾客对产品的态度和信念。

销售技巧

找出那些F字母

数出下面一句话中含有几个字母F。你第一次读这句话时找出了几个？

FEATURE FILMS ARE THE RESULT OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS.

我们可能会错过眼皮底下的东西，比如购买暗示。这句话中有多少个F？有六个，其中三个是“OF”中的F。很多人都给出了错误的答案，你可能为此感到惊讶。

态度（attitudes）是指学习过程中形成的对某些事情的倾向，这些感受可能是支持性的或不支持性的。如果一个人对某种产品保持中立，或对这个产品毫不了解，那就不存在态度。顾客的态度是在过去或当前的经历中形成的。

形成一种积极的态度很重要，但只凭它还不能让你成功销售。为了把产品卖出去，你还必须把人们积极的态度转化成一种信念。**信念**（belief）是指对某事或某人笃信无疑的一种心理状态。顾客必须相信你的产品会满足他们的需要或帮助他们解决问题。对一种产品比另一种产品持有更积极的态度，最终将汇聚成一种信念，就是坚信这种产品一定更好。

同样，顾客必须相信：你才是他们最好的卖主。如果他们不认为你是最好的卖家，他们不会在你那里买东西。例如，假设有人想买一台19英寸的RCA牌便携式彩色电视机。在附近有三家RCA牌的彩电供货商，而且每个商家的价格完全一致，

那么顾客一定会从他们认为最好的商家那里购买，即便没有理由不信任别的商家。

如果顾客能形成一种支持态度的认知，他们相信你的产品就是最好的，他们应该在你那里购买，那么你的销售就成功了。然而，人们可能不知道你或你的产品。你的工作就是给他们提供关于你自己和产品的信息，让顾客形成积极的态度和信念。如果他们的认知、态度以及信念是消极的、被扭曲的或者不正确的，你必须设法予以纠正。作为一名推销员，你必须花时间塑造或改变人们对自身和产品的态度和信念。这是销售人员面临的最严峻的挑战。

顾客认知错误举例

假设一位妇女正逛街给家里买吊扇，她对这种产品最感兴趣的三个特性是价格、质量以及款式。四处转了转，她看见了两个牌子，猎人牌（Hunter）和经济牌（Economy）。她接收到的这两个品牌的信息使她断定所有的吊扇基本上都一样，每个品牌基本上都有相同的特性和优势。基于这种态度，她形成了一种信念，认为应该买一台价格低廉的电扇，也就是经济牌吊扇。费用是影响这次购买决策的关键因素。

她决定停下来，到一家卖卡萨布兰卡牌（Casablanca）吊扇的商店逛逛。她让销售员给她看些价位较低的吊扇，结果这些吊扇比猎人牌和经济牌的都要贵。注意到它们的价格，她对销售员说："那不是我想要的。""谢谢光临。"销售员在她离开时对她说。

这位销售员应该怎样做呢？当顾客来到店里，销售员知道她需要的是一台吊扇，但是这位顾客却误以为所有的品牌都相似。销售员的任务首先是问顾客一些实际问题，例如，"你想把吊扇放在哪里？""你想要什么颜色的？""有没有你感兴趣的某种特定款式？""你想要什么特性的？""你喜欢什么价位的？"这些问题就会让销售员认清顾客的特殊需要及她对吊扇的态度和信念。

学会如何回答这些问题，销售员就能解释与猎人牌和经济牌吊扇相比，卡萨布兰卡牌吊扇能带来更多利益。销售人员可以展示吊扇有哪些不同的特性、优势及利益，也可以解释为什么这三种品牌的吊扇会存在价格差异。然后顾客可以做一个决策——哪种吊扇最适合她的特殊需要。了解顾客的态度和信念的有关知识能促进销售。根据这种信息，销售人员在介绍产品利益时，可以改变顾客的认知或进一步证实自己所说的话。

应该考虑顾客的个性

顾客的个性也会通过影响满足其特殊需要的产品类型来影响其行为。**个性**（personality）可以被视为个体与众不同的性格特性、态度或习惯。尽管很难说清楚个性是如何影响顾客行为的，但我们通常认为个性会影响人们的认知、态度及信念，因而也会影响其购买行为。

自我概念

研究个性的最佳方法就是考虑顾客的**自我概念**（self-concept），即一个人对于

自己形成的观念。内在的或个人的自我评价会影响顾客对想要或不想要的产品的态度。一些学者认为，人们购买与自我概念相匹配的产品。根据自我概念的理论，顾客具有四个形象：

（1）**真实的自我**（real self）——人们真实的自己；

（2）**自我形象**（self-image）——人们自己认为的样子；

（3）**理想的自我**（ideal self）——人们希望自己能成为的样子；

（4）**镜中的自我**（looking-glass self）——人们认为别人眼中的自己。

作为一名销售人员，你应该努力理解人们的自我概念，因为它可能是理解顾客态度及信念的关键。例如，如果顾客明显对自我形象不满意，我们应该向他销售对理想的自我有吸引力的产品。你可以这样赞美他："先生，很明显，你社区中的人对你评价很高。他们认为你是一个理想的家庭主人，也是你家庭的顶梁柱（镜中的自我）。购买这种人寿保险会给你的家人提供你想要的保障（理想的自我）。"这种诉求就切中了他的镜中的自我和理想的自我。与成功的销售紧密相关的往往是销售人员对顾客自我概念的了解，而不是对顾客真实的自我的了解。

与顾客风格相适应的销售

了解顾客的自我概念当然很重要，你也应该努力发现影响购买决策的潜在顾客个性的其他方面，这样你就能够进一步调整销售方法，其中一种方法就是研究人格的类型。

人格类型

卡尔·古斯塔夫·荣格（Carl Gustav Jung）（1875—1961）和西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）奠定了现代精神病学的基础。荣格把人的意识分为四种机能：（1）情感；（2）感觉；（3）思维；（4）直觉。[①] 他认为多数人以这四类中的某一种行为举止感到最舒服。每一个群体，或人格类型，是由以前的经历形成的某种特定的性格特性。

表3—3给出了一些提示，可以用来判断人们的人格类型。你可以通过确定人们的主要特点、对时间取向的关注度，识别他们所处的环境以及通过他们的说话来判断人格类型。想象四个顾客对你如下面这样说：

（1）"我对这些细节都不感兴趣。你到底想说什么？"

（2）"你是怎么完成预定销售额的呢？"

（3）"我想你并没意识到这次采购对我们的整个业务有多么重要。"

（4）"我不确定我们的人员会对此作何反应？"

你怎样划分他们的人格类型呢？[②]

---

① 根据不同的理论模式，关于人格的分类方法有无数种。目前，人格分类方法业已广泛应用于销售培训。鉴于荣格在学界的名望，笔者决定采用他的分类方法。

② 答案：（1）感觉型；（2）思维型；（3）直觉型；（4）情感型。

表 3—3 鉴别人格类型的提示

提示	思维型	直觉型	情感型	感觉型
如何描述这个人	直率而注意细节的人。按自己的时间表依次处理问题。非常精确，有时让人感觉有些吹毛求疵。注重挖掘事实	知识丰富，面向未来的人。喜欢从诸多材料中提取原理，善于创新。积极参与社区活动，协助制定政策，开发项目	人本主义，关心他人的需要。留恋过去，情绪波动。喜欢与人相处，善解人意	长于行动，凭感觉行事。雷厉风行，精力充沛
这个人的优点	擅长沟通，心思缜密，权衡利弊，稳重而客观，理性，精于分析，究问事实	本色鲜明，想象力丰富，创造性强，视野开阔，富有个人魅力，理想主义，智慧，顽强，思想成体系，具有全局观，做事投入	天性率真，说服力强，富有同情心，恪守传统价值观，刨根问底，内省，善于体察他人的感受，忠诚，行事依靠过去成功的经验	务实，自信，追求结果，技术娴熟，眼见为实，追求完美，果断，直率，敏于行动
这个人的缺点	啰嗦，优柔寡断，过于小心，分析性过强，缺乏激情，不是动态的，控制他人的，过于严肃，僵化，吹毛求疵	脱离现实，缺乏重点，发散思维，异想天开，教条主义，不切实际，不善于倾听	冲动，武断，过于个性化，多愁善感，拖沓，内疚感强，主观主义	急躁，目光短浅，追求地位，自我纠结，冒失，对他人缺乏信任，吹毛求疵，冲动，不对别人授权
时间导向	过去、现在和未来	未来	过去	现在
环境：				
桌子	通常很整洁	参考书籍、理论性书籍等	个人奖牌和纪念品，家庭照片	凌乱
房间	通常有计算器或计算机	抽象艺术品，书柜，趋势图等	温馨，挂满人物或风景照片，摆设古玩字画	通常堆满凌乱的文件，墙上挂着动作类照片或者工厂、产品的照片
穿着	整洁而保守	另类或带有褶皱	当前的款式，便装	不穿夹克；领带松散，工作服

销售推介要适应顾客的风格

最大的挑战是如何让自己的销售方式全面适应顾客的风格。例如，如果你认为某人和你性格最接近，最容易交往，你和这个人的基本人格类型很可能相似。相反，最难交往的人通常与你的基本人格类型相去甚远。

这里的目的是提高你的技巧，帮助你识别和你打交道的人的人格类型。例如，一旦你识别出了顾客的基本人格类型，你很可能会进行调整，使你的销售方式适应顾客的风格，以期达到最佳的结果。尽管这种方法不是万能的，但当你遇到困惑时，它确实能给你提供一种别样的销售方法。让我们研究一种基于顾客人格类型的销售方法。

思维型

这种人高度重视逻辑、思想以及系统的探究，因此你在进行销售推介之前一定要准备大量的事实和支持性数据，而且要做到准确无误，然后再以一种条理清晰、逻辑缜密的方式娓娓道来。当结束推销时，只要还没有拿到订单，你一定要说："乔，再好好想想吧，我明天再和你联系。"

直觉型

这种人高度重视想法、创新、概念、理论和长远打算，关键是让你的推销进入顾客的概念框架，或者将其渗透到这个人的整体目标当中。只要有可能，努力在你的介绍中构建起这个顾客的概念及目标。在陈述销售内容时，要确保你有充裕的时间。

即将结束推销时，要着重强调你是一个雷厉风行的人。一个很好的建议是你说："我知道你还有很多事情要做，我会让山姆落实一下细节，马上行动起来。"

情感型

这种人高度重视以人为本的理念，关心他人的需要。推介的关键点是要体现出你的提议对人们会有什么影响。情感型的人喜欢和你做些简短的交流，因此要准备好，等着这些人给你可以开始推介的暗示。顾客通常会问："今天你有什么想法呢?"或者相似的问题。你要采用一些带感情色彩的词汇或短语，例如："我们对此感到很兴奋!"

在你的销售推介中，最好以你上次拜访或联系的内容作为开始，同时，要注意保持轻松友好的气氛。尽量避免正式的场合，比如把顾客约出办公室，共进快餐或一起喝咖啡等，这是这些人喜好的生意交往方式。可以用这些话来结束销售推介，如："好的，乔，如果没有其他问题，我们就定在下周吧。"即使顾客说不，你也不要绝望，对一个情感型的顾客，关键是要督促他做出决策。

感觉型

这种人高度重视行动。和感觉型的人打交道，关键是要简明扼要。图、模型以及例子能让感觉型的人对你的推介形成更直观感觉。对此种类型的人而言，语言的交流要比书面的交流更有效。

在做销售推介时，以结论或结果作为开始，必要时使用一些支持性的数据。提议采取行动计划，比如"让我们马上开始吧"，顾客就能感觉出你知道该怎样做。

在结束时，给出一种最好的方法。当然要留有选择余地，不到迫不得已，不要和盘托出。对感觉型顾客的一个有效的结束语是："我知道你很忙，让我们现在定下来吧。"

人格类型难以确定

在一定程度上，我们所有人都会具有上述四种人格，通常会有一种人格类型占主导地位，而其他的类型处于从属地位。个体所具有的主要或基本人格类型无论是

在正常还是有压力的情况下都是稳定的，而从属的人格类型会有所变化。

有些个体并没有明显的基本或从属人格类型，而是四种类型兼而有之。和这些个体交往，只有具备周全的交际能力才能甄别其个人的好恶。

你的人格类型

你属于哪种人格类型？你只需要花几分钟完成本书结尾附录 2 中的几个小问题就能得到答案。

购买情境分类

有些人看起来能很快做出决定，无论是买还是不买。情况并不总是这样的，决定购买产品的速度及难易程度一般取决于购买情境，购买一加仑的牛奶和购买一辆汽车的情境明显很不一样。在购买汽车时，人们在选择、组织和诠释信息时会面临更大的难度，他们对于汽车的态度和信念也是不易形成的。

的确，有少部分人在购买汽车之类的贵重物品时也能当机立断，表现出雷厉风行的个性特征，但这是不常见的。对于贵重的商品，多数人会认真对比不同的品牌，和销售人员进行交流，在收集信息的过程中逐步形成对某种商品的态度和信念。人们必须判断哪种商品具有最理想的特性、优势及利益。在考虑几个品牌时，人们可能会对每个品牌都收集信息。他们收集到的信息越多，做出购买决策的速度就越慢。

购买决策是为了解决问题，如图 3—4 所示，可以根据购买过程的困难程度将其划分成三种类型，分别是日常性决策、限制性决策和扩展性决策。

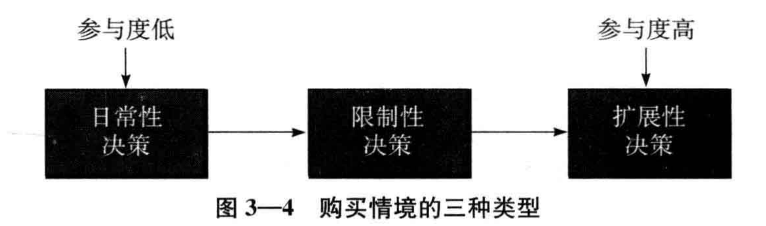


图 3—4 购买情境的三种类型

日常性决策

许多商品是重复购买的，人们总是习惯买某种商品。他们完全熟悉这些商品的利益，购买时无须斟酌。这些商品称为参与度低的商品，因为它们只涉及日常的购买决策。人们对这些商品的态度和信念通常是积极的，诸如牛奶、冷饮还有许多杂货，往往都是通过**日常性决策**（routine decision making）来购买的。

对一个做日常性购买决策的顾客而言，要强调这是一个正确的选择。让这种产品一直有存货是很重要的，如果你没有存货了，那么顾客就会投奔到其他供货商那里。

对现在还没使用你产品的人而言，你的挑战是改变这些人的产品忠诚度和他们平时的购买习惯，你应该把你的产品的特性、优势以及利益与顾客喜欢的品牌作对比。当然，不是所有的购买决策都是日常性的。

限制性决策

当顾客对某种商品的品牌还不熟悉时，他们做购买决策时会努力收集更多的信息。这种情况称为**限制性决策**（limited decision making），顾客在决策过程中的参与程度处于中等水平。顾客只了解该类产品的大概质量，他们对每个品牌的特性、优势和利益并不熟悉。例如，他们可能认为施乐、3M和佳能的复印机在性能上是相同的。

与日常性决策相比，这些顾客在购物时间、金钱和购后的满意度方面会有更多的比较。他们收集信息，以便做出正确的购买决策。销售推介应该为顾客提供必要的产品信息，以帮助顾客进行品牌对比，增加他们的信心，使他们认为购买你的产品是正确的选择。有时，购买某些产品需要潜在顾客进一步介入扩展性决策。

扩展性决策

顾客在购买诸如保险、房子，或者汽车之类的产品时，会较高程度地介入决策过程。他们可能对某一品牌或产品类型不熟悉，在做购买决策时也有困难。与限制性决策相比，这种类型的购买需要投入更多的时间和心力。这种情境就需要介入**扩展性决策**（extensive decision making）及解决问题的活动。

顾客认为扩展性决策的风险要高于其他类型的购买决策。在此种购买决策的过程中，他们可能感到很困惑，尤其是在接触了大量的信息之后。他们可能变得毫无头绪，不知道自己对产品的哪个特点更感兴趣，因为他们对产品还不熟悉。例如，买一辆汽车或一份人寿保险，他们就会陷入无所适从的购买决策中。

为什么人们对某种产品感兴趣？找出所有可能的原因，然后用一种简单明了的方式给你的顾客提供恰如其分的信息，让他来做决策。如果必要的话，你可以进行产品对比，你也可以帮助顾客评估一下可供选择的其他产品。

总之，你的挑战就是给顾客提供产品信息，让他们判断你的产品能否满足他们的需要。识别顾客处于哪种决策过程，对帮助其个人或机构是非常关键的。

技术带来信息

技术可以提供给顾客决策所需的信息和服务。利用手头上掌握的大量数据及复杂的计算机程序，销售人员可以更快更好地服务于顾客。

销售人员询问公司的库管产品什么时候到达建设工地，然后通知库管发货。技术让销售人员以适当的价格、顾客所需的质量和及时的送货卖给顾客正确的产品。

把顾客视为决策者

顾客，无论是个体还是企业的采购部门，一直地暴露在各种产品信息中。人们

在做购买决策时会经历一个怎样的步骤呢？

通常购买的决策过程包括如图 3—5 所示的 5 个基本步骤。顾客认识到需求，收集由销售人员提供的信息，评估信息，决定购买及购后评价。这一顺序揭示了购买前后所发生的几个事项，销售人员需要予以通盘考虑。

如图 3—5 所示，很多因素都会影响消费者的购买行为。例如，富人或老人与那些低收入者或年轻消费者的消费观不同。一些心理因素，如以前和这个销售人员的交往经历，无论是好的或坏的，当然也会影响购买决策。你是否经历过由于朋友或家人的原因，使你买了这件而不是那件产品？我们都会有这种情况。因此，无论我们是否意识到，很多因素都会影响人们购买某些东西。

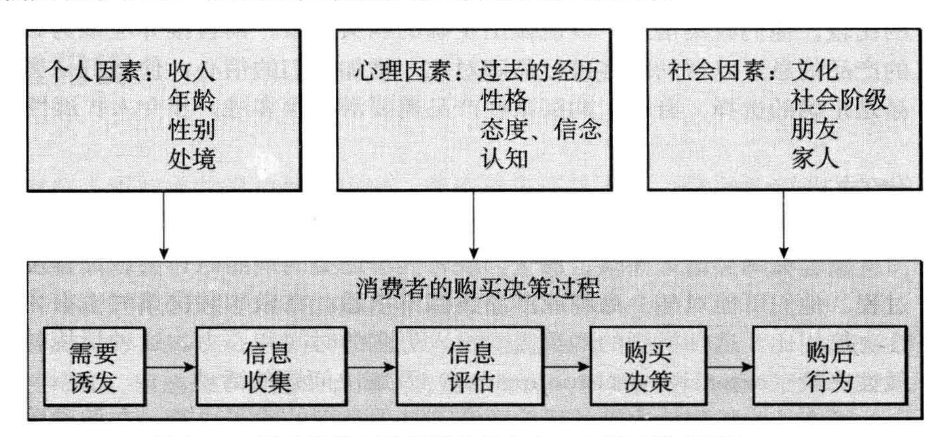


图 3—5　影响消费者购买行为的个人、心理及社会因素

需要诱发

回忆本章的第一部分，顾客可能会感受到某种需要，这些需要也可能是由销售人员所激发的，这称为**需要诱发**（need arousal）。它可能是心理的、社会的或经济的，也可能是出于安全、自我实现或自我成就的需要。你必须识别出人们的需要，而且知道提供什么样的产品信息，这种信息应该把人们的需要和产品利益联系起来。

信息收集

如果顾客知道哪种产品能满足其需要，他们很快就会买下来。销售人员只需要接触到他们，他们就已经想买这种产品了。

然而，当顾客面临限制性或扩展性决策时，他们可能需要产品的**信息收集**（collect information），可能会走访几个零售店，再联系几个有潜力的供货商。在做出购买决策之前，他们可能就产品的价格、优势、尺寸及保修等问题和许多销售人员进行交流。

信息评估

一个人的**信息评估**（information evaluation）可能会决定购买什么。正如前面所讨论的，在过滤了能满足需求的产品的所有信息后（其中可能包括，也可能不包

括你的产品），顾客在做决策时会让这些信息和他们的需要、态度以及信念相匹配，只有这样才能做出一个**购买决策**（purchase decision）。

这个评估过程包括给诸如价格、质量，还有品牌名声等因素评出偏好等级，对于不同产品的态度也是建立在心理或理性因素基础上的。

在这个阶段，销售人员可以发挥很大作用。提供相应的信息，使产品的特性、优势、利益契合顾客的需要、态度和信念，这会增大向顾客销售正确产品的概率。因此，销售人员有责任及早在交流中发现人们的需要、态度和信念，以使产品契合人们的需要。

得到该种信息的一种方法是，不仅判断人们的需要、信念和态度，也要判断人们在做决策前所需的信息类型。以下是一些你需要知道怎样回答的问题：

- 在该次决策中，哪种产品特性是重要的？价格、质量还是服务？
- 在这些特性中，哪个是最重要的？
- 潜在顾客对你的产品的态度如何？
- 潜在顾客对竞争对手的产品持何态度？
- 通过购买产品，你期望顾客能得到怎样的满意度？

这种类型的发问，不但会告诉你顾客的需要，而且在销售推介中会调动顾客参与，同时也可以传递一种理念，就是你真的对他的需要感兴趣。对于你的产品，这种方式足以在顾客心目中营造一种积极态度。

具备了这些关于顾客的知识，销售人员就会处于一种更有利的地位，为顾客决策提供必要的信息，而且有助于顾客对你的产品形成有利的评价。提供的信息方式应该简单、清楚而直接，要尽量纠正关于产品的任何误解，让这些信息契合顾客的需求。这样一来，你就能够：

- 改变人们对于本公司产品的看法，例如，向顾客证明你的产品之所以比竞争对手的价格高，是因为它的质量好。
- 改变人们对竞争产品的看法。
- 改变人们对某种产品特性的重视程度，例如，让顾客考虑到质量和服务，而不只是价格。
- 展示被忽略的产品特性。
- 引导顾客从寻找理想的产品转变为一种更现实的需求，如将10万美元的房子换成20万美元的房子，或向某位身高2.1米的男士介绍一款中等型号的汽车，而不是小型号的汽车。

对公司来说，让自己的销售队伍帮助现有顾客和潜在顾客全面了解市面上的产品（而不只是本公司的产品），是一种绝佳的促销手段。买卖双方的双向交流是一种非常有效的方式，它一方面能提供推销所需要的信息，另一方面也能让顾客对产品进行评估。销售人员要提供知识帮助顾客决策。很多情况下，销售人员承担了老师的角色，为顾客提供有用的信息（如果你愿意，也可以是教授）。

购买决策

是不是一旦潜在顾客说他有购买意向，销售就成功了？不是这样的。在签好合同或你拿到顾客的钱之前，不要以为销售已经结束了，因为他们还可能改变主意。

即使一位顾客选择了某种产品，购买意向还可能由于以下四个基本因素而改变：

（1）顾客对周围人的态度，如亲戚、配偶、朋友或者老板。既要考虑其他人态度的强烈程度，也要考虑顾客对他人态度妥协或质疑的水平。

（2）购买产品的意识风险：能帮我赚钱吗？

（3）不可控情境，如没有足够的资金买房或购买人寿保险时体检不合格。

（4）销售人员在顾客做出决定后继续谈论这个产品有时是不明智的，因为有些话可能会改变顾客的想法。

关于第三个因素，不可控情境，是因人而异的。他人的态度是如何影响销售的呢？一位男士想买一套深色的、保守些的商业套装，然而他的妻子想要他买运动型外套和休闲装。这个人最初的对商业套装的喜爱态度可能就被他妻子改变了。在机构采购中，顾客公司的其他人可能会影响销售。你一定也经历过类似的情况。

顾客对自己所购买的产品能否令人满意没有足够的把握，没有把握的部分就是他们的意识风险，因此在购买产品后他们可能会感到紧张或焦虑。难道我们没有这样问过自己：我的决定正确吗？人们所经历的紧张或焦虑的水平与他们对必须选择的产品的认知和态度有关。没有弄清你的产品和其他竞争产品的区别会引起焦虑，尤其在两种产品能带来的利益看起来相差无几，或者你允诺你的产品贵是因为它能带来更多利益的情况下。潜在顾客可能看不出产品之间的区别，或者都挺喜欢，这样他们在购买之前可能很容易多次改变主意。

最后，销售人员在顾客说完"我会买"之后还在那里滔滔不绝地讲述，导致许多销售机会因此消失了。额外的信息有时会让顾客改变主意。一旦顾客做出购买决定，应尽快地锁定销售，这一点非常重要。正确的做法是，潜在顾客做出决定后，立即停止添加任何额外的信息，打包走人。

购后行为

不，购买后决策还没完成，至少对顾客是这样的。顾客购买了一件产品，就会产生一定程度的满意或不满意。**购买满意度**（purchase satisfaction）来自于从一件产品中得到了预期的利益或超出了预期的利益。如果顾客使用该产品时认为比预期的要好，他们就会满意。如果他们在使用该产品时认为比预期的要差，他们就会不满意。

顾客在购买后可能会经历**购买落差**（purchase dissonance）。落差导致焦虑，他们怀疑自己购买该产品是否属于正确的决定。有人喜欢把这种现象称作顾客自责。落差会随着决策的重要程度及在产品之间进行选择的困难程度而增加。如果落差较大，顾客可能会放弃该产品，要么退货，要么转卖给别人。另一种可能是，他们会从销售人员或朋友那里寻求某种肯定，由他们证实产品是好的，他们做了一个正确的购买决定（积极的自我肯定）。

你可以采用几种方式来帮助顾客提高对产品的满意度或降低落差。首先，如果必要，向顾客展示一下怎样正确地使用这种产品；其次，在介绍产品时要实事求是，夸张的介绍会导致不满；再次，通过提醒顾客产品性能是多么好以及是如何满足了他们的需求来不断地巩固顾客的购买决定。记住，在有些情况下，顾客可能会将购买的产品退回给卖主，这就证明你的销售失败了，而且会大大降低你以后把产品卖给这位顾客的可能性。最后，销售结束后继续跟踪是否还存在什么问题，如果存在，马上改正，这将有利于提高重复购买的可能性。

总之，努力销售出能满足顾客需要的产品。在这样做的时候，记住只有实际购

买完成时销售才算成功，而且你应该不停地加强顾客对于该产品的态度，即便是在销售完成之后。这样做会降低顾客感觉上当受骗的风险，也会让顾客愿意倾听你的讲述，信任你的产品信息，哪怕你的产品和他们原来的购买计划不完全一致，这也会降低顾客购后落差。对你的产品建立起信任感的顾客会相信你能帮助他们正确地使用产品。

满意的顾客更容易成为销售对象

向老顾客销售比向一个陌生人销售更容易，尤其是一个感觉很满意的顾客！这就是为什么建立关系（在销售后继续保持联系）对一个推销员的成功是如此重要。加利福尼亚办公用品公司的莎莉·菲尔兹（Sally Fields）说：

> 我用了 5 年的时间才艰难地打下我的顾客基础，现在销售是件容易而且充满乐趣的事情。但第一个月很可怕，由从给陌生人打电话到把他们变成老顾客，我一直在坚持。我一定会成功，无论有多么艰难。
>
> 我销售给陌生人越多，我的顾客（朋友）就越多。向一个朋友销售很容易，因此上午我尽可能地联系新顾客，下午走访一下老顾客，确保他们对上次购买很满意，同时向他们卖出更多的办公用品。如今，我每月 80%的销售都来自于老顾客。不过，我继续向一些陌生人打电话推销，这样可以磨练我的意志。到明年，我的目标是我 95%的销售都来自于老顾客。为了能做到这一点，我必须竭尽全力让顾客满意，另外还要找新顾客。我今天建立的这些关系会是我明天的保障。

菲尔兹把她的成功归于她竭尽全力确保顾客对她的产品以及公司的服务很满意，她现在的年收入是 10 多万美元，通过自己的努力、销售还有服务，她已经建立起她的事业。

买还是不买，这是一个选择问题

销售人员意识到，人们是因为需要才买东西，而且这种需要可能由于认知、态度、想法和个性的影响而复杂化。进一步来讲，人们对于一次购买和另外一次购买的认知、态度和想法可能是不同的。那么又怎么能说明白为什么人们是买这件产品而不是那件产品呢？

伦理困境

硬卖给她！

销售新车往往是件挺难的事，但琳达·马丁感觉她已经卖出了一辆新的凯迪拉克。一位女士打电话来说她想要一辆新的凯迪拉克，正如停在琳达办公室外面的那辆。琳达还有同样颜色的另外一辆，全新而齐整的配置，但价格要高 6 000 美元。

买主，一位 68 岁的寡妇，听着琳达描述这两种汽车，琳达当然侧重推销那辆高价位的凯迪拉克。顾客好像对于如何操作如播放光碟的音响系统以及车载电话等配件感到困惑。突然，这个人说："琳达，感觉你人很好，你建议我应该买哪一辆？"

怎样做才是最符合道德的做法呢？

1. 让顾客买更贵的车型。她可能很有钱，你也能得到更多的佣金。

2. 建议顾客购买你认为她会感到更满意的低价位车型，因为看起来她并不需要或想要更贵的那辆车里的全新高科技配置，此外，主动提出给镇里其他的供应商打电话，看看还有没有存货供她挑选。你可能丢了佣金，但至少得到了一位满意的顾客。

3. 告诉这位顾客这两辆车都挺好的，建议她自己做出决定，但一定要告诉她更贵的车型现在就有存货，而另外一款车型可能 6～8 周后才到货。

销售人员不必像心理学家一样去理解人类的行为，他们也没必要掌握心理学专业的内容。进一步讲，普通的推销员并不能全部理解顾客在决策过程中所经历的心理及客观反应。

推销员所需要理解的是影响购买决策的各种因素，同时要知道顾客实际上会思考影响决定的这些因素，还需要知道顾客在决策过程中会经历多个步骤，以及怎样去构思一个销售推介能够说服顾客去购买那些能满足他们需要的产品。为了做到这些，推销员在准备销售推介时应该考虑好下面的这些问题：

（1）什么类型的产品是顾客想要的？

（2）购买情境属于哪种类型？

（3）这种产品如何使用？

（4）哪些人会参与到购买决策中来？

（5）有哪些客观因素会影响购买决策？

（6）有哪些心理因素会影响购买决策？

（7）顾客的核心需要是什么？

表面看来，推销员有必要掌握与顾客的态度和信念有关的大量知识才能回答这些问题。可以再简单些吗？当然。简单点说，买或不买就是一个选择。顾客的选择表现为下面两种形式之一：其一，选择买或不买这种产品；其二，在多种产品中挑选。销售人员需要问自己的问题是："我怎样才能确保顾客选我的产品？"这个问题的答案包括 5 个事项，每一个事项对销售成功都是必要的。人们会购买，如果：

（1）他们意识到了一种需要或问题；

（2）他们想满足需要或解决问题；

（3）他们认为你的产品要比你的竞争产品更能满足其需要或解决问题；

（4）他们确信应该从你手里购买；

（5）他们有购买的资源和权限。

如果你知道你的产品会降低潜在顾客的制造成本，仅花 4 000 美元就能每年为他们的公司节省 5 000 美元，而潜在顾客说："不了，谢谢。我喜欢我现在的设备。"你会怎么做呢？这个顾客并没有意识到自己的需要，也不会进行采购。假设你强调的重点是可以降低操作成本，但由于某种原因，潜在顾客似乎对削减成本并不感兴趣。很可能出现这样的情形，无论你多么娓娓动听地讲述你的产品能带来的好处，这个人就是无动于衷，因为这位潜在顾客并不认为高成本是很大的问题。

甚至，即使顾客想解决问题，但他们不喜欢你的产品，也不会买你的。不过，如果你能让他们相信，如果他们想解决问题，你的产品就是最佳选择，他们会向你

购买吗？答案是肯定的，因为他们确信你就代表了最好的供货商。如果他们更愿意在别的供货商那里购买，那么你就失去了这次销售机会。你的任务就是提供必要的信息，这样就会满足上面所列的5项销售条件了。

销售要点总结

作为一名销售人员，你应该认真理解影响顾客购买决策的因素。你可以通过培训和实践获取这些知识，这些知识不仅有助于增加销售人员的自信，也能增加顾客对销售人员的信心。

一个公司市场战略的核心在于创造让顾客需求得到满足的交易，这需要各个方面的努力。销售人员应该了解目标市场（包括消费者或某产业）的特点以及这些特点如何与顾客的行为相联系，目的是在出售产品的同时为顾客提供更好的服务。

在日常性购买、限制性购买及扩展性购买这三种购买形式下，顾客要经历多个步骤或阶段。找出在购买决策中会涉及的人以及影响决策的主要因素，这些因素包括各种心理的和客观的影响。

心理因素包括顾客的动机、认知、学习、态度、信念以及个性，这些都会影响个体的需要，也会促使他们收集信息，判断应该购买怎样的产品来使自己得到满足。稳固的关系能在很大程度上影响购买决策，满意的顾客比潜在的顾客更容易成为销售对象。顾客评估信息，最后的结果就是买或不买。同样的因素也会影响顾客是否对产品满意。

潜在顾客拒绝购买或者至少不坚持购买你的产品，其背后有很多因素发挥作用。你需要发现顾客的需要，解决顾客的问题，提供知识以使他们形成对于这种产品的个人态度。这种态度会产生一种积极的信念，就是你的产品能满足他们的需要。发现潜在顾客的这些需要往往是比较困难的，因为他们可能不情愿说出自己真实的需要，或者可能真的不知道自己想买什么或为什么想买。你常常感觉到人们是出于某种原因才买东西，比如为了满足某种需要，实现某种愿望，或者得到某种价值。为了确定这些重要的购买需要，你可以问些问题，观察这些潜在顾客，倾听他们的看法，或者跟他们的伙伴聊聊他们的需要。

应对销售挑战

据媒体报道，乔·甘道夫（Joe Gandolfo）是世界上人寿保险的销售冠军。他的哲学是："销售，98%靠了解人，只有2%靠产品知识。"约翰·萨利深信他的忠告，但是请不要让乔的说法误导你，因为乔是美国大学人寿保险协会的成员，持有人寿保险注册经纪师的执照，精通保险、避税以及养老金计划。事实上，他每天都会花数小时钻研最新的养老金及税收方面的变动。"但是，"乔说，"我依旧相信不是产品知识，而是对人类行为的理解才使得推销员更有效率。"

约翰邀请他的地区销售培训主任每周和他工作两天，历时一个月。这位主任经过分析发现，约翰的销售推介几乎全部集中于介绍产品的技术特性和优势。主任联系了约翰的6名顾客，他们每个人都反映经常弄不清乔在说什么，因为他讲的东西太专业了。约翰当即决定调整口径，开始用非专业的语言强调产品的利益、特性和优势。慢慢地，他的销售开始有了改善。如今，约翰·萨利深信这句话："关键不在于你说什么，而是你怎样说。"

关键销售术语

黑箱	学习
刺激—反应	态度
需求	信念
经济需要	个性
意识需求水平	自我概念
潜意识需求水平	真实的自我
无意识需求水平	自我形象
利益销售	理想的自我
FAB 销售法	镜中的自我
特性	日常性决策
优势	限制性决策
利益	扩展性决策
试探成交	需要诱发
SELL 顺序法	信息收集
认知	信息评估
选择性接触	购买决策
选择性扭曲	购买满意度
选择性保留	购买落差

销售应用题

1. 当与推销员接触时，顾客可能面临哪三种类型的购买情境？分别对每种类型进行简单描述。

2. 可能影响潜在顾客购买决策的心理因素有哪些？

3. 尽管你不必像心理学家那样精确地知道顾客的心理过程是怎样的，但你确实需要发现顾客的动机。

(1) 可以采用什么样的方法来发现顾客的动机？

(2) 潜在顾客的购买意图可能受到几种因素的影响。为了在构思销售推介之前弄清潜在顾客的购买意图，推销员应该收集哪些方面的信息？

4. 在下面的叙述中，写下每处能够体现对方利益的说法。

(1) 辅导员对学生说："苏珊，为了提高你科学学科的成绩，你必须树立更好的学习习惯。"

(2) 工地的监工对一位工人说："乔，如果你用那边的小卡车，你的工作会容易很多，你晚上回家时就不会那么累了。"

(3) 父亲对儿子说："约翰尼，如果你学会弹钢琴的话，你会交很多朋友，在学校里你还会受到尊重。"

(4) 银行职员对顾客说："布朗女士，如果你开立这种特别的支票账户，你支付账单会更容易。"

5. 在下面的叙述中，分别找出哪部分说的是特性、优势和利益。

(1) 五金销售代表对房主说："这种电锯有一个装卸按钮，操作简单，可以帮你快速地更换刀片。"

(2) 消费品销售代表跟杂货店采购经理说："汰渍牌大包装洗涤剂能产生超额的利润，因为它销量最高，而且经济实惠。"

(3) 服装推销员对顾客说："要论耐穿和省钱，这些长裤最合适不过了。所有的

缝合都是双针的，面料也是100%涤纶的。”

6. 说明下面的叙述中，哪个属于特性、优势或利益。把你的答案写在一张纸上。

(1) 是由纯维尼纶面料制成的。

(2) 与其他竞争性品牌相比，它能持续两倍的时间。

(3) 在−30℃能快速冻结。

(4) 有小号、中号和大号。

(5) 新的。

(6) 没有异味。

(7) 节省时间、工作量和资金。

(8) 由保险人实验室（UL）认证的。

(9) 每加仑汽油能多跑20%的里程。

(10) 带有XR-10单反镜头。

(11) 每天都是新烘焙的饼干。

(12) 附带一年的保质期，免费提供零部件和维修。

(13) 每箱可以装下48件货物或8×6的小包装。

(14) 保证能使你的销量增加10%。

(15) 增加你饮食计划的多样性。

7. 考虑下面的信息。

施乐牌2300小型桌面复印机功能齐全，它复印第一张纸只需6秒钟，它也是新型施乐复印机中价位最低的。该2300型复印机是为通常的办公室复印设计的，只占不到标准办公桌桌面的一半。它可以整张复印$8\frac{1}{2}\times14$英寸的办公资料，另外一个特点是能用普通复印纸或公文纸复印$5\frac{1}{2}\times8\frac{1}{2}$英寸的收账单。其售价仅为3 495美元，两年期的租金为每月60美元，而且免收印量附加费。

施乐牌2300小型桌面复印机的特性、优势或利益是什么？分别列举两个，以供施乐公司的推销员在向潜在顾客推介时使用。

8. 下面列举的是汽车的一些特性，把这些特性和它们相应的利益对应起来。

(1) 低顶篷

A. 可视性好；

B. 经济；

C. 启动迅速。

(2) 套色玻璃

A. 遮光；

B. 缓解眼睛疲劳；

C. 降低阳光强度。

(3) 后窗除霜器

A. 可以清洁车后的挡风玻璃，因此可以减少在雾天驾驶的危险性；

B. 可以自动地给后面的挡风玻璃除霜或除雾，因此你不必亲自动手；

C. 全车增加250美元的成本。

(4) 白壁轮胎

A. 便于操作，稳定驾驶；

B. 更加美观；

C. 延长轮胎的寿命。

9. 为了使顾客相信产品的利益很重要，展示一下产品的利益是如何满足他们需要的。假设顾客说：“我想要某种东西，早晨能叫醒我起床。”你恰好负责销售通用电气公司（GE）的时钟收音机，下面哪个关于产品特性的叙述最贴近顾客的需要？

(1)“琼斯女士，这台GE收音机的闹钟非常容易操作。看，只要这样按下按钮就可以了。”

(2)“琼斯女士，这台GE收音机是市面上最新的。它有一年的保修期，假如你用现在的收音机换购的话，还可以在价格上有很大的折扣。”

(3)“琼斯女士，你说早晨起床有些困难，因此你想要一个闹钟来保证你按时起床。这不，GE的闹钟肯定能把你叫起来，无论你多么经常关掉闹钟。你看，这个闹钟每7分钟就会响一次，直到你关上这个特殊的‘早起’键为止。”

10. 推销员说：“你想要一个耐用的卷笔刀。我们的卷笔刀很耐用，因为它配备的是钛钢的轴承。有了这样的轴承，我们的卷笔刀不会堵塞，因此很耐用。”

(1) 在这个例子中，钛钢轴承体现了：

A. 利益

B. 特性

C. 需要

D. 优势

(2)“不会堵塞”属于：

A. 利益

B. 特性

C. 需要

D. 优势

(3) 用“不会堵塞”这句话，推销员试图：

A. 把产品特性转换成产品优势

B. 把产品利益转化成产品特性

C. 通过利益，把产品特性和顾客的需要联系起来

D. A 和 B 的叙述是正确的

E. A 和 C 的叙述是正确的

(4) “很耐用”这句话体现了：

A. 利益

B. 特性

C. 需要

D. 优势

11. 在下面的产品中，基于它们的优势来确定潜在的利益。

产品	特性	优势
a. 健怡可乐	a. 每 16 盎司的可乐只含 1 卡的热量	a. 喝这种可乐不会增加你的体重
b. BIC 牌可擦墨水笔	b. 可擦墨水	b. 可以修正错误
c. 吊扇	c. 吊在天花板上，高效率	c. 不占地方，省电
d. 纯色裤袜	d. 没有深色花纹	d. 看起来像真的皮肤
e. 钻油井	e. 整个项目仅需一名工程师	e. 更好的服务
f. 大容量垃圾袋	f. 双层的	f. 抗穿透，抗挤压

12. 作为一名宝洁公司香皂部门的推销员，销售经理要你确定汰渍洗涤剂的特性、优势和利益，还要在下次销售会议中讨论怎样在销售推介中突出汰渍的利益。你已经确定了下面的四个特性，在每个特性下面列出的是你认为可能会吸引零售商的各种因素。对于每个因素，判定出你可能强调的重点：

(1) 最畅销的洗涤剂：

A. 最吸引客流的洗涤剂

B. 很高的品牌忠诚度

C. 很高的市场占有率

(2) 四种包装类型：

A. 增加洗涤剂的总销量

B. 包装箱都是标准的

C. 每箱的成本都是一样的

(3) 制造商广告投入最高的洗涤剂：

A. 持续地为你的商店吸引新顾客

B. 更多的顾客记住了该品牌的广告

C. 提高重复购买

(4) 独特而鲜艳的包装：

A. 加速购买——便于购物者在货架上找到

B. 摆放在特别的货架上时，强烈的视觉效果刺激冲动型购买

C. 在商店广告中，熟悉的包装让人容易识别

应用练习

从本章开始，在某些适当的章节末尾，你会发现一些应用练习，目的是帮助你构建各个部分的销售推介。练习的设计是层层递进的，因此在你完成了这些练习之后，销售推介的基本框架便成型了。

现在请准备开始谋划你的销售推介。第一步是：

1. 陈述一下你推销的东西。

2. 简单地描述你要卖给的个体或组织。

3. 列出产品的三个特性，包括每个特性的主要优势和利益。参考关于 FAB 的定义。FAB 讨论的应该是产品，而不是营销计划或商业设想，我们之后再讨论这方面的内容。

特性	优势	利益
a. ____	a. ____	a. ____
b. ____	b. ____	b. ____
c. ____	c. ____	c. ____

4. 现在，为每个 FAB 创造一个 SELL 顺

序。把SELL顺序的内容像表3—1所示的那样标示出来。

销售体验练习

到目前为止，你已经掌握了很多有关销售的知识。让我们测试一下你究竟掌握了多少，同时进一步了解你对销售的态度。下面的十个叙述中有三个是错误的，哪些是错误的呢？请先不要查看本章提供的答案。

你适合从事销售工作吗？

1. 和顾客打交道不如多数其他的工作令人开心。

2. 销售会使你充分张扬自己的个性。

3. 销售员是锻炼出来的，而不是天生的。如果你既不制定计划也不努力工作，你在销售方面永远都不可能出类拔萃。

4. 相比于其他工作，态度在销售中更重要。

5. 善于销售的人往往能迅速提高收入。

6. 学好销售会有助于你在以后的任何工作中取得成功。

7. 在第一份销售工作中，你学到的东西远比你挣到的钱更重要。

8. 相比于其他工作，销售工作的压力小。

9. 多数销售职位都不会给你很多自由。

10. 皱眉比微笑消耗更多。[2]

（错误答案：1，8，9）

案例3—1

经济吊扇公司

作为经济吊扇公司（Economy Ceiling Fans，Inc.）的一名推销员，你的任务是调查并确定顾客对公司吊扇品牌的态度和信念。有了这些信息，你一方面可以确定公司经营的产品线是否得当，另一方面也能提出一些卖点，以供零售连锁网点的销售员向顾客讲解产品时使用。

你选定了一个坐落在高收入街区的商店，决定某个周日在那里举办一次开放日，同时进行特价酬宾活动。那时，你邀请大家前来，感谢他们的光临，请他们谈一谈对公司及吊扇的态度。

有些人认为他们买吊扇时不考虑品牌，但是一旦选定了一个品牌，他们会前往销售该种品牌的商店，争取以最优惠的价格购买。大部分人反映，有关电扇的信息来源主要包括私人渠道（如朋友）、商业渠道（如广告、推销员、公司资料）和公共渠道（如消费者评级机构）。60%的顾客把选择电扇的范围限定于猎人牌、卡萨布兰卡牌和经济牌三种品牌，他们好像比较注重吊扇的三个方面：价格、质量以及款式。

问题

基于人们购买吊扇的动因，当有顾客来到商店时，销售员应该怎样做？

案例 3—2

麦氏福特汽车经销商

麦氏福特公司（McDonald's Ford）的二手车推销员约翰·亚历山大（John Alexander）在二手车店主动和琼·米勒（June Miller）女士打招呼。

推销员：有什么需要帮忙的吗？

顾客：这车才跑了两万英里，车主肯定是一位老太太。说实话，在你捣鬼之前究竟是什么样子的？

推销员：这是实际的里程数。你好，我是约翰·亚历山大，你贵姓？（等待回答。）

顾客：琼·米勒。

推销员：琼，有什么我可以帮你的吗？

顾客：哦，我也不太清楚。就是需要一辆能跑、能带我四处转转的车。

推销员：你是在镇里转还是只有上下班用？

顾客：我哪儿都去！我还在搭我老板的车呢。

推销员：这么说，里程数小就很重要了。

顾客：当然啦。（她四处转了转，看上了一辆大号的四门福特车。）哎，我喜欢这辆车。6 500 美元！别逗了。

推销员：你需要那么大空间吗？

顾客：实际上不需要，够我自己用就行了。

推销员：琼，也就是说你需要一辆耐用的、省油的、不要太大，也不要太贵的车，对吧？

顾客：你怎么知道？

推销员：请跟我来（他给她看了他感觉有这些特性的五辆车，然后问她）你喜欢哪一辆？

顾客：好吧，它们都挺好的，但我真的都不太喜欢。谢谢你花时间陪我。我再转转。给我一张名片，回头我再联系你。

问题

1. 请描述销售情境，并说明这位顾客的需要。
2. 在顾客否定了推销员给她看的几款车准备离开时，推销员应该怎样做？

第4章

沟通是为了建立关系，而不是聊天

学习目标

有效沟通的能力，无论是言语性的还是非言语性的，对销售的成功都十分关键。本章将介绍这项重要的销售技能。学完本章后，你应该能够：

- 演示并且讨论推销员与顾客之间的沟通过程；
- 讨论并说明销售中运用非言语沟通的重要性；
- 定义并识别接受、警惕和排斥等非言语暗示；
- 理解影响有效销售沟通的障碍；
- 说明进行有效沟通的方式。

迎接销售挑战

阿莫斯·斯卡格斯（Amos Skaggs）是一名采购经理，当推销员进入他的办公室时，他站了起来。“你好，斯卡格斯先生。”推销员边问候边伸出了手。斯卡格斯轻轻地回握了他片刻，然后坐回了桌子后面。他开始浏览下午的邮件，就好像这间屋子里没有其他人。

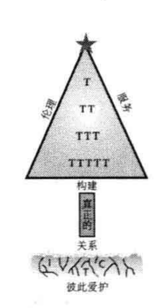
推销员坐了下来说：“斯卡格斯先生，我来这里是为了向你介绍一下你的公司如何能降低10%的制造成本。”于是，他就开始了他惯常的销售推介。斯卡格斯把他的计算机放在了桌子上，斜靠在椅子上，交叉着手臂，用一种低沉的声音说：“听到这些我很高兴。年轻人，你知道的，我们制造产品的成本很快就彻底不复存在了。”“为什么？”推销员嗫嚅着，谦恭地低头看着地板。“好吧，你是今天我遇到的第九位可以让我们的成本节省10%的人。”

斯卡格斯站起来，倚着桌子，透过眼镜费力地看了看，缓慢地说：“相信今天我已经听够了推销的话了。”原本热情满满的推销员非常歉意地说：“先生，如果现在时间不方便，我可以以后再找时间来。”

这位推销员面临的问题是非常普遍的。顾客已经见了一整天的推销员，他们基本上讲述着同样的故事，“从我这里买东西，可以为你省钱”。顾客已经把他的感受传达给了推销员，无论是言语上的还是非言语上的。斯卡格斯给推销员传达的信息是什么？如果你是这位推销员，你又会怎样做呢？

对于成功的销售，尽管很多因素都十分关键，但有效的沟通能力尤其重要。为了更明确地传授这种销售技能，本章会直接应用顾客与推销员相互作用的基本沟通模型。我们将描述影响沟通的几种因素，以及有效沟通中可能产生的障碍，同时也会研究经常被忽略（尽管常常很重要）的非言语沟通的话题。本章的末尾还附加了一些技能方面的介绍，以帮助读者提高销售沟通能力。

企业生命之树：沟通



如果你能读懂别人的心思，那会怎样？如果你能说出他正在想什么，又会怎样？哇，那一定很酷！你怎样运用人们对于你所说的事情的想法来实现销售目标？为了别人的最大利益，还是为了你自己的最大利益？人们有耳朵，但是听不到；人们有眼睛，但是看不到；人们有两只耳朵和一张嘴巴，但他们更多的是在说话而不是在倾听。你对上述四个问题的回答是什么？那三句“人们有……”与你的生活又有什么联系呢？

本章连同最后一章，会提供一些如何读懂别人心思的小秘诀。肢体语言结合在你和别人交谈过程中不时地提问以及倾听对方的回答，都是深入理解他人心理的好方法。提问、观察非言语的暗示、倾听、必要时的讲话，都是在销售情境中能成功地帮助他人的秘诀，这些在你的日常生活中也很有效。试试吧，用这些有效沟通的秘诀来构建一个基于销售黄金定律的长期人际关系。符合道德的服务会加强彼此的关系，其核心在于实事求是。

沟通是双向的

沟通（communication），在销售的概念中，就是传递言语和非言语信息并且能够理解卖主和买主的一种行为。这个定义把沟通视为一种发送并接收推销员与顾客预期的某种反应的交换过程。

这听起来很简单，不是吗？你是不是也曾遇到过有人跟你说话，可后来发现你根本就不知道他在讲什么的情形？“你有眼睛，但看不到；你有耳朵，但听不到”是一句可以追溯到千年前的谚语，这个明智的谚语在日常生活中对我们大家都很重要，包括销售人员。推销员必须理解人们和自己沟通的许多方式。

> 人们有眼睛，但看不到；人们有耳朵，但听不到。

销售推介中的沟通渠道有很多形式，想法和态度可以很有效地由其他媒介而不是语言进行沟通。实际上，在两个人正常的交谈中，只有不到35%的社交含义是用言语表达的。也就是说，在谈话中，很多社交含义都是通过非言语的形式传递的。

更进一步，你口头说的并不一定代表你实际的本意。图 4—1 通过说明说者和听者的心理反应过程说明了这一点。

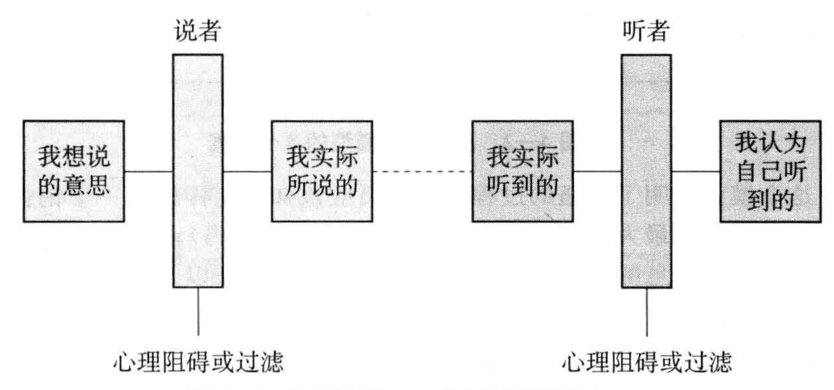


图 4—1　你说了什么？我又听到了什么

研究发现，面对面的沟通是由语言、声音及表情交流等信息共同组成的。有一个等式体现了沟通信息的总体影响，其中语言占 7%，声调占 38%，非言语性的表情占 55%。[1]如果承认这些发现大致揭示了沟通过程的特征，那么未经训练的推销员往往会忽视发生在买卖双方之间的大部分沟通元素。销售信息的表达方式与销售过程中所表达的内容一样重要，因此非言语沟通在买卖双方的沟通中占了重要的地位，销售人员一定要对此有清醒的认识。

声音沟通包括音质、音调、语调和顿挫等因素，推销员熟练地运用声音元素有利于提高销售推介的效果。除了语言、声音和非言语的沟通，销售沟通过程还会涉及许多其他方面的因素。

买卖双方的沟通过程需要反馈

图 4—2 展示了买卖双方沟通过程的基本模型。基本上，当一个信息发出者通过某种媒介向接收者发出信息，接收者对该信息做出反应，沟通就发生了。图 4—2 的模型包含了 8 种主要沟通元素，具体是：

- **来源**（source）。信息的来源（又叫沟通者），在我们所描绘的情境中，就是推销员。
- **编码过程**（encoding process）。推销员把他的想法和概念转换成语言和素材，应用在销售推介中。
- **信息**（message）。想在销售推介中表达的信息。
- **媒介**（medium）。在销售推介和讨论中的沟通形式，最常用的是语言、声像素材以及肢体语言。
- **解码过程**（decoding process）。接收者（潜在顾客）接收和翻译（解释）信息。
- **接收者**（receiver）。沟通的对象，在我们的案例中，就是潜在顾客或顾客。
- **反馈**（feedback）。接收者在收到信息时对沟通做出的反应。这种反应可以是言语性的，非言语性的，或者两者都有。
- **噪声**（noise）。导致买卖双方之间沟通误解的因素。噪声包括沟通的障碍，我们之后将会就此问题展开讨论。

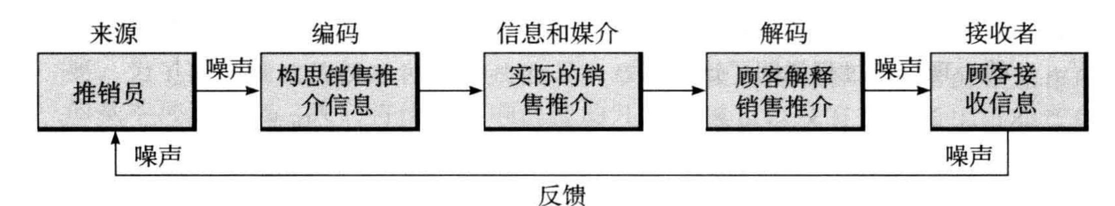


图 4—2　基本沟通模型的 8 个元素

这个模型说明了沟通的过程。推销员应该知道怎样构思一个销售推介（编码），以便于顾客能够最大限度地理解所传达的信息（解码）。推销员应该掌握能够有效传递特定销售信息的媒介，清晰的语言、图片、图表以及产品模型或样本等视觉工具，都是推销员在沟通销售信息的过程中可用的媒介。



研究表明，人们可以记住 10%所读到的，20%所看到的，30%所听到的，50%同时听到和看到的。如果可能，还应该在沟通中加入对 5 种知觉（视觉、听觉、嗅觉、触觉和味觉）都有刺激作用的内容。不过，做到这一点是很有挑战性的。

假如推销员一直在说，而顾客只是在听，那只是单向沟通。推销员需要从顾客那里得到反应或反馈，以便知道他们是否已经参与到沟通中来。顾客理解这种信息吗？只有买卖双方彼此反馈或互动以及理解，双向沟通才会发生。

双向沟通是实现销售的关键，顾客必须理解你的信息才能做出一个购买决定。它可以帮助推销员提高呈现产品利益的能力，使之马上接收到顾客的反馈并回应对方的问题。顾客对推介的反应方式往往既有言语的又有非言语的。

销售提示

说出你的本意

沟通过程至少涉及以下六种信息：

1. 你想表达的意思。
2. 你实际所说的。
3. 别人听到的。
4. 别人怎样理解他们所听到的。
5. 别人怎样描述你所说的。
6. 你怎样理解别人对你的话的转述。

很复杂，不是吗？苏珊和我在很浪漫的氛围中一起仰望着大大的月亮。在共同享受这个时刻的时候，我的实际感受是怎样的呢？我感到很浪漫。如果我们顺着这六种信息的思路，事情会是这样的：

1. 你想表达的意思："月亮让我感觉很浪漫。"
2. 你实际所说的："月亮是不是很亮啊？"
3. 苏珊听到的："月亮很亮。"
4. 苏珊怎样理解她所听到的："是的，亮得足够让人散步了。"
5. 苏珊怎样描述你所说的："是的，亮得足够打高尔夫球了。"

6. 你怎样理解苏珊对你的话的转述：“我根本就不觉得浪漫。”

当这六条信息结束后，我们还没意识到发生了什么，就完全误解了别人的意思。我们所有的人一直都在不断地编码和解码。

我们需要学会提问或重申要点，以澄清所要表达的意思。直接地说出想表达的意思是我们坚持不懈的目标，这样才能方便我们身边的人摒弃所有的解码工具。[2]

注意非言语性沟通

认识并会分析销售交易中的非言语沟通是相对较新的概念，直到 10～15 年前这个话题才被正式提上研究日程。然而，非言语沟通的出现及其应用已经有多年的历史了。早在 20 世纪初，西格蒙德・弗洛伊德就曾提出过，即便人们不说话，他们也不能掩饰住秘密。人们的手势和行为都可以流露出他们对某件事隐藏的感受。

人们可以用多种方式进行非言语沟通。四种主要的**非言语的**（nonverbal）沟通渠道包括：顾客和销售员之间的物理空间、仪表、握手以及肢体动作。

空间的概念

领域空间（territorial space）是指未经某人的许可不允许他人进入的空间。早期关于领域空间的实验是针对动物的，这些实验判定在一个群体中有较高地位的成员比处于较低地位的成员有更大的活动自由。这个概念后来被应用在一定情境下人们之间如何保持可接受的社交距离。其实，领域空间也可以很容易地与销售情境联系起来。

对销售人员而言，空间是很重要的考虑因素，因为侵犯顾客未经允许进入的领域空间可能引发顾客的防御机能，由此造成一种沟通的障碍。一个人（顾客）主要有四种类型的距离感：亲密的（2 英尺之内）；私人的（2～4 英尺）；社会的（4～12 英尺）；公共的（大于 12 英尺）。

两英尺之内的**亲密空间**（intimate space）相当于一只胳膊的长度，是最敏感的距离，因为这个距离只适用于亲密的朋友或自己所爱的人。对于一些潜在顾客，进入这样亲密的空间是社交上不可接受的，很可能被视为一种冒犯。

在推介过程中，推销员可以很仔细地倾听以及观察顾客感觉不自在的暗示，那可能是因为推销员离得太近了。顾客可能根据这种近距离推断推销员是想控制或制服顾客，这种感觉可能导致顾客对推销员的抵制。如果察觉到这种不自在的感觉，推销员应该退回来，这样可以让顾客放松。

私人空间（personal space）是一般陌生人或商业人士允许进入的最近的空间。即便是在这个空间里，潜在顾客也可能感觉不自在。当有人进入这个空间时，比如桌子之类的障碍物经常可以减轻这种隐含的威胁。

> 你今天做的善事，人们明天往往会忘记，可你毕竟是要行善的。
>
> ——特蕾莎修女

社交空间（social space）是在销售推介中正常使用的区域。在顾客和推销员之间，顾客经常可以用桌子把这个距离维持在 4 英尺或更远。面对一位坐着的潜在顾客保持站立，会使推销员对顾客的沟通显得过于强势，因此推销员应该很自然地坐下来，给对方一种轻松的感觉。

推销员应该考虑在社交距离的中等水平（6～8 英尺）开始推介，以免给潜在顾客造成负面的心理障碍。如果推销员不是潜在顾客的朋友，这一点尤其重要。

公共空间（public space）适用于推销员面对一群人做销售推介的情境。这种距离类似于教室里老师和学生们的距离，人们很放松，因此也就很容易沟通，因为他们不会感觉到推销员有任何威胁。

三种空间威胁

领域主权的观念使人们感觉应该维护自身所处的空间或领域免受**空间威胁**（space threats）。推销员把椅子拉得太近，侵占了潜在顾客桌子的全部或部分空间，斜侧着或靠在桌子上面，或碰触桌子上的物品，这就构成了侵犯潜在顾客领域的危险。要注意避免造成防御障碍。然而，你可以利用领域空间，在你和潜在顾客之间营造一种友好的氛围。

空间侵扰

允许你进入或侵入私人或亲密空间的潜在顾客会说：“到我这儿来吧，让我们成为朋友。”现在你就可以利用空间带来的优势了。

在大多数的办公室里，推销员直接在桌子的对面与潜在顾客面向而坐，潜在顾客控制着空间安排。这种防御障碍物使得潜在顾客控制大部分谈话，而且避免遭受**空间侵扰**（space invasion）。通常座位都是预先安排的，如果第一次拜访潜在顾客时你就挪动椅子，这样就可能造成空间威胁。

然而，如果你可以选择坐在桌子对面或旁边，那就选择后者，如图 4—3 所示。坐在潜在顾客旁边可以减轻这种由桌子造成的沟通障碍。如果你和潜在顾客是朋友，就把你的座位移到桌子的侧面，这有助于营造一种友好和谐的氛围。

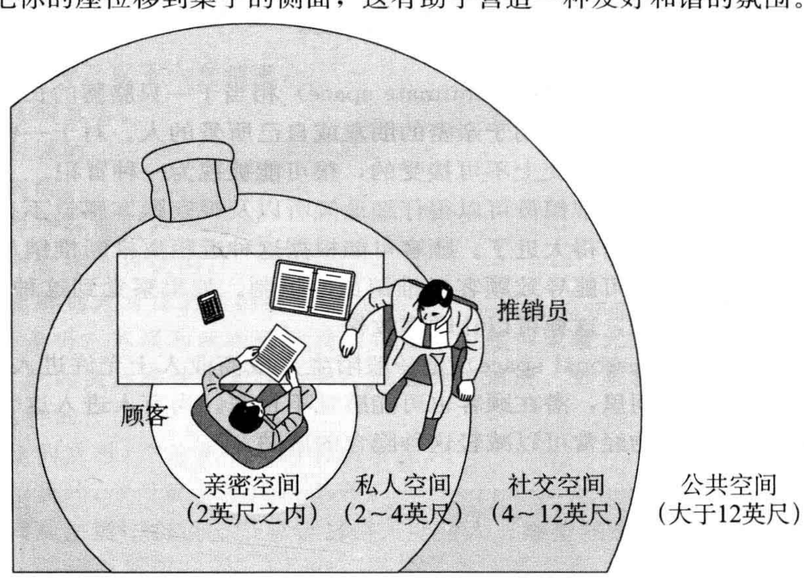


图 4—3　办公室的安排和领域空间

通过仪表和握手进行沟通

其他普遍的非言语沟通渠道是通过人们的仪表和握手。一旦确立了领域空间，整体形象就是推销员和顾客之间进行非言语沟通的下一个媒介。仪表不但提供了诸如年龄、性别、身高、体重及外在特征等方面的信息，而且会给出关于个性的一些信息，如发型就是顾客注意到推销员的第一件事情。

认真整理发型

> 给人留下好印象，你只有一次机会。

通常发型在评价一个人的外表时占了很重要的部分。如今，推销员必须考虑所拜访的顾客类型，并相应调整自己的发型。无论是男性推销员还是女性推销员，都应该拜访一下发型设计师。

尽管最近没那么流行了，但有些男性推销员还是会蓄胡须。推销员应该仔细考虑自己的修饰效果及其对于顾客认知的影响。有些公司要求男性推销员刮胡子并保留传统的发型，他们也要求女性推销员保留一种简约、看起来职业化的披肩发。有的公司则任由推销员自行决定自己的发型。修饰的目的就是消除沟通障碍，得体的修饰可能给人留下非常好的第一印象。如果你的公司还没有关于修饰的规定，在你决定你的发型之前，请先看看顾客的修饰。

着装职业化

个人服装已成为销售成功的一个主要决定因素，如今已达到了前所未有的重视程度。市面上出现了很多关于商业人士怎样穿着得体的书籍和文章，这些书籍一直拥护这种说法，即男性和女性销售代表的着装应该保守而庄重，这样可以体现职业化和适度的权威形象，同时也表达了取悦顾客的愿望。运动装让人感觉过于激进，会刺激采购经理的防卫意识，从而导致销售失败。

许多公司坚持信守这些着装和饰品规则，这些规则都是由一个基本的原则引出的：穿着要简单大方。施乐公司、IBM，还有一些其他的大公司都已经把这种理念灌输到它们的销售培训以及日常行为规范中去了。这些公司鼓励人们穿着深色、保守的衣服，目的是在顾客和公众心目中树立一个保守而稳重的公司形象。

> 得体的着装和发型适用于销售和面试情境。

如果你还不确定要穿什么，就走访几家零售店，但要确保至少有一家是专卖店。它们会有最新的服装款式，也愿意花时间和你沟通。告诉售货员你想要的东西，同时注意他们的讲解。把这样的走访看成一种投资，因为建立一个自己的衣橱是很昂贵的。无论怎样，你这样做是值得的！

服装、饰品还有鞋子都是很重要的，正如上面所提到的，也别忘记一些个人修饰，如皮肤的护理和发型。学习从商业着装中识别形象特征，然后加以利用。要注

意不要过于个人主义，因为在大多数公司里，一项默认的规则就是穿着的自由度可能代表了某种特权级别。请记住，这些关于着装的建议，包括本章后面的内容，同样适用于在工作面试中推销自己。

推销员通过仪表透露出的非言语性信息在任何销售情境中都应该是积极的。顾客的特征、销售区域的文化以及产品的类型都会决定着装的模式。考虑到这些方面，建立你的职业衣橱，使之在各种销售情境中都能给人传达一种积极的非言语的信息。

有力地和对方握手并正视对方的眼睛

在确定了合适的着装和发型之后，你要考虑的下一个非言语沟通渠道就是你和潜在顾客通过握手进行接触。据说，握手是由战士讲和的一个手势演变而来的。一俟握手，两名战士就不能再攻击对方了（假设另一只手中握的是盾，而不是一件攻击性武器）。

如今，握手已成为商业情境中两个人接触最普遍的一种形式。有人认为那是一种表露性手势，一个人的握手越有力，就越表达了一种喜欢和热情的感觉。过长时间的握手比一个简单的握手让人更敏感，它可能让顾客感觉不舒服，尤其是在销售中拜访的是一位新顾客。一个松散的握手、冷漠的或无力的握手通常被理解为这个人兴味索然，不想参与进来。这种冷漠的握手也被认为是缺乏情感的或不友好的表示。

成功握手的通常原则是，在适当的时刻先伸出你的手（见表 4—1）。[3]然而，要记住有少部分人并不习惯和陌生人握手，因此，有时你可能希望你的潜在顾客先做出这个手势。在握手时，保持你和顾客有目光交流，坚定而有力地握手。这样能让你一开始就营造一种真诚而且相互尊重的氛围，以一种非常积极的方式进入销售推介阶段。[4]

表 4—1　　国际交往中有关握手的五项提示

1. 按照国际惯例，你应该和屋子里的每个人握手，忽略某些人是能被察觉到的，而且让人很反感。
2. 女士应该先伸出手，和其他女士或男士握手。如果美国的商业女性没有伸手和一位欧洲男士握手，那么她将失去信誉。
3. 西欧以及东欧地区的人会再次握手，哪怕是他们仅分开一小段时间（例如，午饭）。
4. 法国以及日本商人握手时很有力。在日本，人们握手时可能还会轻轻弓着身子，对方也需要回以同样的姿势。
5. 在阿拉伯地区，人们握手要比典型的美式握手用力稍轻，但持续的时间稍长。拉丁美洲也倾向于一种更轻柔、持续时间稍长的握手。无论在什么情况下，都不要马上把你的手拿开，这样的举动会被认为是一种拒绝。

肢体语言的线索

从出生开始，人们就学会了用非言语方法传达自己的需要和好恶。在销售推介中，推销员可以在潜在顾客上扬的眉毛、一次碰触、一颦一笑或者目光交流中捕捉一些信息。潜在顾客可能一言不发就和你进行了沟通，善于解读这些信号的含义是从事职业销售工作的法宝。结合对肢体语言的解读，娴熟地运用和控制动作、手势及体位也是很有帮助的。

顾客可以通过五种沟通形式传达非言语的沟通信号，包括身体角度、面部表情、手和手臂的动作或位置及腿部位置。这些姿势通常暗示三种信息：（1）接受；（2）警惕；（3）排斥。

接受信号（acceptance signals）表示顾客对你以及你的推介有好感。这些信号是指示你继续推进的绿灯，虽然不一定能达成交易，但至少表明潜在顾客在说："我愿意听你讲。"你所说的既能令人信服又饶有趣味。一些常见的表示接受的信号包括下面这些：

- 身体角度。倾听时身体向前或向上倾。
- 面部。微笑，令人愉悦的表情，轻松，眼睛观察视觉工具，直接的眼神交流，积极的声调。
- 手。放松而自然地打开，好像在纸上进行商业演算，在你取出产品样本或销售素材时用手拿住，有力的握手。
- 手臂。放松而自然地展开。
- 腿。交叉并指向你，自然展开。

推销员经常将面部表情作为被接受的信号，这种做法也可能造成误导，因为顾客可能无意地在控制他们的面部表情，因此应该全面地观察这五个关键部位以核实你对面部表情的理解。顾客增加目光交流，姿势很放松，表现一种积极的面部表情，都是给出的非常好的接受信号。

接受信号表明，你的顾客认为你的产品可能会满足他们的需要，你已经引起了他们的注意和兴趣，你可以自由地继续你原定的销售推介。

警惕信号（caution signals）提醒你顾客对你所说的话要么很淡然，要么表示怀疑。警惕信号包括：

- 身体角度。靠在远离你的地方。
- 面部。疑惑，很少或没有表情，避免或很少进行眼神交流，淡然或疑问的表情，说话很少或只问很少的问题。
- 手臂。交叉，紧闭。
- 手。来回摆动，忙于什么，双手交叉，无力的握手。
- 腿。来回动，偏离你交叉。

辨识出警惕信号对你很重要，基于两个主要原因你需要做出调整。首先，它表明了沟通受阻。顾客对你的推介可能没有建立你所期望的认知、态度和信念，由此引起了他们对产品的怀疑、误解或者扫兴。他们可能没意识到他们需要你的产品，或者你的产品能给他们带来利益。尽管你能引起他们的注意，但他们对你的产品没有显示出兴趣或任何想要的欲望。

其次，如果这种警惕信号没有得到妥善处理，那么它们可能会演变成一种排斥信号，从而导致沟通中断或增加销售的难度。妥善地处理警惕信号，需要你：

- 放慢节奏，或者放弃预先设定的推介，以适应现场的气氛。
- 用开放式的问题鼓励顾客说话，任其表达自己的态度和想法。譬如，我们如何帮助你的销售队伍提高工作效率呢？你认为这个利益点如何？这些都属于开放式的问题。
- 认真倾听顾客在说什么，并适当地做出回应。
- 凸显接受信号。态度要积极热情，面带微笑。切记，你很高兴能帮助顾客满

足他们的需要。即使顾客发出了警惕信号，你也不要紧张。在这种情况下，如果你树立起一个乐观积极的形象，那么很有可能你会把这种警惕信号转化成一个绿色通行灯，成功地实现销售。

你用这些方法的目的就是把警惕信号转化成可以通行的绿色信号。如果你继续接收到警惕信号，就需要小心地进行你的推介了。现实一些，警惕顾客可能认为你的产品不能给他带来什么利益，而且开始传递排斥或红色指示灯信号了。

排斥信号（disagreement signals）提示你应该马上停止原定的销售推介，应该马上顺势调整。排斥，或红色信号，说明你的顾客对你的产品失去了兴趣。倘若你执意继续推介的话，顾客就会恼火甚至产生敌意。当顾客感觉销售压力超过了其可接受的水平时，沟通会彻底中断。排斥信号可能会通过以下暗示显露出来：

- 身体角度。耸肩，靠在远离你的地方，把整个身体从你那儿移开，或想走开。
- 面部。紧绷，表现出愤怒，皱起眉头，很少进行目光交流，消极的声调，突然沉默。
- 手臂。紧绷，在胸前交叉。
- 手。拒绝或不以为然的动作，紧握着，握手非常无力。
- 腿。交叉并偏离朝你的方向。

处理排斥信号的方法应该与处理警惕信号相同，你可以提出开放性问题，并凸显接受信号。另外还有四种方法可以运用：第一，停止你原定的销售推介。除非你已经把排斥信号转化成了警惕或接受信号，继续推介丝毫不起作用。第二，暂时减轻或消除这个人购买或参与谈话的任何压力，让他放松下来，然后再慢慢回到你的推介上来。第三，让顾客知道你已经意识到了这种沮丧的氛围，要表现出你在那里是为了帮忙，而不是不惜一切地要把产品卖出去。最后，用直截了当的问题判定顾客的态度和信念，譬如："你怎样认为……""对我说的你有什么不同意见吗？"

动作暗示

假以时日，你必将能够更加准确地解读顾客的身体动作。尽管潜在顾客可能不进行购买，肢体活动可能显示其心理的某种不确定性。

大多数肢体语言是很容易解读的，但是对于某个孤立的姿势，解读其含义时一定要谨慎。譬如，假定很少的眼神交流就代表潜在顾客对你所说的不满意，这样的判断就可能有失偏颇。相反，要注意那些集群的非言语线索或规律性的动作。比如说你的潜在顾客开始时盯着墙看，那可能是一个没有特殊意义的线索。你继续讲述。现在，潜在顾客靠在椅子上，那又是一个线索。单凭它本身，可能并没有什么意义，但是和第一个线索联系起来，可能就有意义了。现在，你看到这位潜在顾客转过身去，两腿交叉，眉毛上扬。你现在已经有了一连串线索形成一种推断，是该调整或改变推介的时候了。

总之，记住非言语沟通在销售中是非常值得推敲的。作为一名推销员，你应该做到：

- 能识别非言语信号；
- 能正确地释义它们；
- 准备好修正你的销售策略，放慢、改变或停止你原定的推介；

■ 对顾客的非言语信号，既要有非言语又要有言语性的反应。

在销售中，有效的沟通是很必要的。非言语信号在顾客和推销员之间的整个沟通过程中是很重要的一部分，专业的销售人员会不断学习和理解非言语沟通，以增加他们销售成功的机会。

沟通障碍

就像跨栏运动员，推销员必须克服重重障碍，这些障碍被贴切地称为沟通障碍。思考一下这个例子：

推销员乔·琼斯听说 XYZ 公司的采购员杰克·杰克逊对公司当前的供货商不满意。琼斯分析了 XYZ 公司的业务状况，知道他的产品每年可以给该公司节省上千美元的开支。想象一下，当杰克逊很快地结束了这次拜访，既没有采购也没约定下次见面，琼斯是多么吃惊。

琼斯把这次访谈告诉了自己的老板："在我向他解释产品的特性、优势和利益时，杰克逊不断地问我从哪所学校毕业，我是否想要咖啡，我有多么喜欢销售，诸如此类不着边际的问题。突然，杰克逊就结束了这次访谈。"琼斯问老板，"我哪儿做错了吗？我知道他需要我们的产品。"

顾客发出了这样一种信息，他喜欢和他认识的人做生意。他是一个"感觉者"，就如第 3 章所讨论的。顾客不想马上就做交易，他想先了解一下。杰克逊和琼斯之间并没有发生真正的沟通，这就使得琼斯误解了顾客并错误判断了形势。

推销员，就如同上面的例子中所提到的，经常由于未能识辨出顾客和推销员之间的沟通障碍而丢掉销售机会。在销售情境中，致使销售终止的主要原因包括以下几点（见图 4—4）：

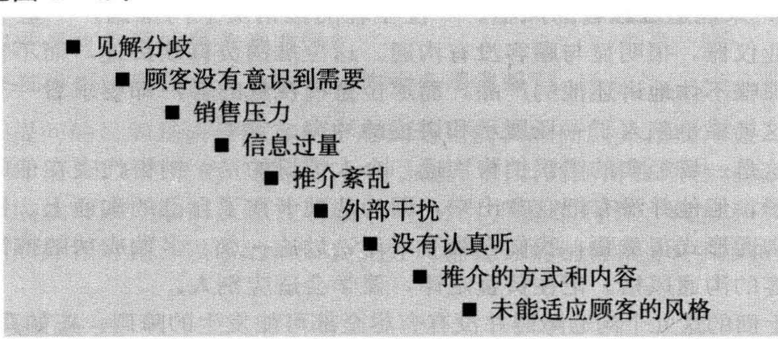


图 4—4　丢掉销售机会的沟通障碍

1. **见解分歧**。如果顾客和推销员对介绍的信息理解不同的话，沟通有可能中断。顾客和推销员的认知、态度和信念越相近，他们之间的沟通就会越密切。文化差异很容易导致顾客和推销员之间的误解。

> 你说得震耳欲聋，我都听不见你说什么了。

2. **顾客没有意识到对产品的需要**。如果销售人员不能让顾客意识到其需要或

他才是最好的供货商，这时沟通障碍就会存在。

3. **销售压力**。在可接受的销售压力或热情以及顾客所认为的高压销售方法之间有一个明显的界限，强势、傲慢的销售风格会很快地与潜在顾客间产生沟通障碍。

4. **信息过量**。你可能给顾客传递了过多的信息。这种负荷可能导致一种混乱，或者是冒犯，这时顾客就会停止倾听。例如，一位工程师给一位不懂工程学的顾客做介绍时可能把重点放在产品的技术层面，而顾客只想了解这方面的少量信息。

5. **紊乱的销售推介**。对顾客而言，看起来没有条理的销售推介可能会引起困惑或愤怒。顾客通常希望你理解他们的需要或问题，针对他们的情况制定销售推介。如果你不能做到这一点，沟通就失败了。

6. **外部干扰**。当顾客接到一个电话或有人进到办公室，注意力就被分散了。当顾客的思路开始跑偏，再吸引他们的注意力或兴趣就困难了。

7. **没有认真听**。有时，顾客可能没听你在讲什么。如果你一直在讲话或大部分时间在讲，而不让顾客参与到谈话中来，这种情况就会经常发生。

> 我们这里要沟通的是一场沟通的失败。
>
> ——影片《铁窗喋血》

8. **推介的方式和内容**。就影响的人群范围而言，语言可能比任何其他的行为更有效。这里有四种普遍的讲话形式，前两种应该效仿，后面两种应该尽量避免：

（1）控制型讲话：讲话前进行构思，知道什么时候沉默最好，什么时候应给出明智的建议。

（2）关心型讲话：讲话真诚，设法鼓励别人。

（3）说服型讲话：充满了错误动机、流言和诽谤，想扭曲事实。

（4）冷酷型讲话：充满了谎言、讥讽和冒犯的言辞，自毁销售机会。[5]

9. **未能适应顾客的风格**。一位年轻的推销员上门推销，一坐下来就兜售高价的工业仪器，很明显与顾客没有沟通。这位推销员喜欢讲述，而不喜欢展示，因此一直喋喋不休地讲述他的产品，而那位重视视觉的客户却要求看一下实物图片。结果，这场谈论陷入了一场展示和讲述的冲突。

这是一场经典的错误销售沟通。令人惊讶的是，销售代表在他的公文包里装了小册子，但他并没有把它拿出来，因为他被卡在了自己的沟通上。销售人员采用不同的沟通形式很重要，我们在第 3 章讨论过这一点。多数成功的推销员都学会了配合顾客的沟通风格。记住黄金定律，要学会适应别人。

上面的这九个沟通障碍并没有穷尽全部可能发生的障碍。正如乔·琼斯的例子，顾客实际上需要该产品，推销员也具备丰富的产品知识，而且相信能进行很好的销售推介，但由于沟通障碍，顾客拒绝了推销员和产品。作为一名推销员，乔需要不断地寻找识别并克服沟通障碍的方法，通过具有说服力的沟通满足顾客的需要。

掌握具有说服力的沟通来保持控制

为了成为一名更好的沟通者，必须考虑沟通的两个主要因素。首先，不断地努

力改善销售推介中的信息及其传递。你需要成为一名杰出的编码者。其次，提高你的能力，辨别出顾客在跟你沟通什么。为了做到这一点，你需要成为一名优秀的听者或解码者，一名优秀的销售沟通者知道怎样在介绍中有效地编码和解码。

每一名推销员都想成为优秀的沟通者以说服人们购买他们的产品。**说服力**（persuasion）意味着有能力改变人们的信念、立场，当然还包括行为。你越善于有效沟通，成功说服别人的概率就越高。

在关于销售过程的章节中，我们会进一步研究具体的说服方法。从现在开始，让我们回顾一下能形成说服性沟通的几个因素。这些因素和组成沟通模型的几个部分相关，如图 4—2 所示，其中包括：反馈、移情、简洁、倾听、态度以及叙述的证据。

用反馈指导你的推介

学会如何创造回馈来判断是否你的倾听者已经接收到了你预定的信息。反馈不是指顾客任何类型的倾听行为，而是可以识别的响应。一个点头，一次皱眉，或努力想表达什么，对推销员而言都是信号。如果推销员没能注意或对这些信号未做出反应，那就没有反馈，也就意味着沟通的失败或不完整。推销员对反馈的观察就像是一个赛车手不时地瞟一眼计速表，是为了确定接收者的反应。

常常反馈必须公开征求，因为潜在顾客不一定总是主动地表现出来。通过插入某个需要顾客给出特定反应的提问，你可以激励反馈。提问有时称为**试探**（probing），目的是帮助推销员判断顾客对销售推介的态度。试探旨在收集信息，用一个或更多的提问发现顾客的需要。

MCI 电信公司将这类反馈纳入其销售培训的课程当中，培训师建议推销员在销售推介中加入一些提问，诸如：

- 你认为在电信设备上的开支太高吗?
- 你对当前供商的服务满意吗?
- 你对当前供应商为贵公司安装的设备满意吗?

这些提问的目的是诱导顾客在考虑到与当前供应商的关系时产生一种消极的态度。培训师给 MCI 的推销员提供了一种方法，用以判断潜在顾客对竞争者的看法。顾客的反应就可以让推销员抓住机会，将 MCI 产品的特性、优势和利益与顾客当前使用的产品相对比。以后的章节会充分讨论在你的销售推介中用到的提问技巧。

记住试探成交

在计划你的销售推介时，提前准备好在什么时候问什么样的问题能得到反馈是很重要的。记住将试探成交法作为 SELL 顺序里的一部分，就如第 3 章所讨论的。在讨论完产品能带来的利益后，问个问题是得到反馈的好方法。另一种得到反馈的好方法就是移情。

移情让你换位思考

移情（empathy）是指认知并理解他人的感受、想法及处境的能力。作为一名

销售人员，你需要对顾客所说的感兴趣，而不仅仅是做销售推介。之前所提到的许多沟通障碍，如果你能从顾客的角度思考一下，就都可以得到解决。移情就是让你对潜在顾客说："我来帮助你了"，或者"告诉我你的问题和需要，这样我可以帮助你。"移情也可以通过推销员显示其真诚及对顾客所处情境的关心显露出来。

> 真诚地从对方的角度看待问题。
>
> ——戴尔·卡内基

这就意味着承认有时潜在顾客可能不需要你的产品。例如，Scott 纸业公司发现它的顾客还存有三个月前购买的 90%的纸巾，就没有必要卖给顾客更多的纸巾了。这时可以建议顾客通过展示、降价、在报纸上做广告等方法销售手头的纸巾。从顾客的角度出发来满足他们的需要，无疑是明智的选择。

销售技巧

你有这些倾听的习惯吗

人无完人。在与家人或朋友交谈时，我们大家都有某些应该戒除的坏习惯。在生意场合，我们同样需要摆脱像倾听障碍这样的不良习惯，那就需要练习认真倾听。为了解自己的倾听习惯，请阅读下面这些普遍的不良倾听习惯。对自己一定要诚实，留心自己身上存在哪些毛病，在下面这些问题的启发之下努力改正。

1. 不容别人开口。
2. 打断别人讲话。
3. 别人讲话时，你从来不看对方或者表示你在听。
4. 在别人没讲完时就挑起争论。
5. 别人讲的你都知道，因此按捺不住要岔开话题。
6. 如果别人停顿得太久，你会给他接上下一句。
7. 不等对方说完就急于插话。
8. 目不转睛地死盯住对方，让人不自在。
9. 对方和你谈话时，你不停地上下打量对方，好像是在挑选模特。
10. 反馈过头：过于频繁的点头和"嗯，嗯……"

保持简洁

新来的推销员在顾客办公室里等着顾客到来，和推销员一起的还有他的上司。当他们听到顾客进到了办公室，销售经理说："记住，对他要 KISS。"不，他不是说给顾客一个吻，他是说一个由来已久的销售理念：推销员，保持简洁。这称为**销售简化法则**（keep it simple，KISS）。

故事是这样的，一位中年女士来到一家五金店，店员和他打了声招呼，问她有什么需要，她说想要一台加热器。这位店员说："嗨，你真幸运！我们有许多加热器，可以让你有无数种选择。让我带你看看。"大概用了 30～45 分钟，他讲解了加热器的双热控制和热感应原理，加热器如何运行的方方面面，又一一介绍了 12

种型号加热器的特性和优点，最后转向这位中年女士问道："你还有什么问题吗？"那位女士只是回答道："是的，只有一个问题，你觉得哪一台适合一位中年女士取暖？"

如果必要，应该避免过于复杂和专业化的介绍，而应该采用顾客容易理解的词语和素材。一位熟练的销售员可以通过巧妙地用非专业化的信息和热情的态度让潜在顾客对新产品或复杂的技术感到很容易接受。

主祷文、第二十三篇赞美诗和林肯先生的葛底斯堡演说词，这三篇文学杰作用词言简意赅，没有任何冗长的句子。回想它们的措辞：

- 我们的父在天上，有着神圣的名字；
- 主就是我的牧者；致我必不缺乏；
- 87 年前。

没有一个 3 音节词，也很少有双音节词。其实，英语里所有关乎人类生命中伟大的事情都是单音节词：爱，家，孩子，妻子，信任，信念。作为你学习的一部分，看看电视，听听广播，读读杂志上的广告。所有经典的广告，通常来讲都采用简单的词。[6]因此，要牢记销售简化法则。

互信缔结友谊

能够与顾客形成一种相互信任的关系，是推销员取得成功的捷径。这种类型的关系最后能形成更高的可信任源，甚至友谊。

如果顾客意识到过去他买的产品都比预期的要好，物有所值，推销员处处都信守允诺，那么他以后也会信任这位推销员。建立相互信任的关系有利于有效的长期沟通。

倾听线索

听见（hearing）是指能够识别声音，**倾听**（listening）就是要从你所听到的内容中提炼出含义。并不是你听到的每件事都值得你耗费精力，对推销员而言，倾听是走向成功的关键沟通技能。

推销员常认为他们的工作是说，而不是听。如果他们既说又听，那么他们的说服能力就会增强。既然人们倾听的速度（每分钟大概 400 个词）是人们平均说话速度的整整两倍，这就很容易理解人们在听推销员讲话时会走神，或推销员说话会让潜在顾客感觉格格不入。为了保持顾客在倾听，要问问题，让顾客参与到交谈中，而且加入视觉工具。一旦你问了问题，要仔细听那些回答。

要听出含义、感受和想法

可能看起来显而易见，当有人和你说话时，这个人在表达他的想法和感受。尽管陈述具有逻辑性，但我们大多数人只是听字面意思。口头语言只是沟通的一种不精确的形式，但到现在人类进化的阶段，却是人类最好的沟通形式。如果从今天回溯到两千年前，你和你的潜在顾客是通过心灵来沟通的。从现在开始，打破词语的局限，去发现它们背后的真正故事。

听出语言里的情感，这种情感可以通过声音和肢体语言的细微差别传递出来。

有些人，如那些感觉型的人（如第 3 章所讨论的），会给你很少的情感信息。那也没关系，因为你和他们用一种地地道道的商业模式在打交道。情感型的人则相反，他们会流露自己的情感，而且如果你能体会到他们的情感，他们就会为之感动。因此，最适宜的方法是谈论他们的感情，把他们当做朋友而不是严格的商业伙伴。

你可以通过几种方法听出语言背后的情感。首先，观察眼神交流的变化。在有了愉悦而自然的眼神交流之后，任何骤然出现的偏差都是你要注意的情感变化的提示。当说到让人尴尬的事情时，人们的眼神倾向于偏离你。这种情况发生后，要迅速默默地留意这意味着什么，然后要谨慎地对待这个话题。同时，出于礼貌，暂时先看一下别的地方，好像你在说："我尊重你的隐私。"

> 良好的交谈从认真倾听开始。
>
> ——戴尔·卡内基

听出话外音。有些人在没说出的话中透露了更多的意思，其中一部分取决于信息中的情感内容，另一部分取决于他给出的信息。有个故事可以说明这一点。

> 沉默能创造：
>
> - 倾听的空间
> - 观察的自由
> - 思考的时间

推销员正和一位大型造纸厂的总裁聊天。"我就是简单地问了问他给他们的销售人员提供了哪些培训，于是他就开始了滔滔不绝的叙述，从所有的课程谈起，培训视频、录像带，还有从母公司、供应商以及行业协会那里拿来的录音带，直到内部培训项目，不一而足。我坐在那里，边听边做笔记。在他讲述的末尾，我对他说，'我发现你没有提及对推销员进行时间管理方面的培训。'他提高了声调，热情洋溢地说道，'你知道吗，就是今天早晨我还和一个小伙子谈话，我告诉他我们一定要为推销员开设一些时间管理方面的培训。'"

这里的启示就是要让潜在顾客开口说，积极地倾听，而且要集中精力，做好笔记，观察这些关于情感的线索，不要打断或开始思考你的下一个问题。

倾听的三个层级

每当人们倾听时，他们总是处于这三个层级中的某一层。这些层级需要听者不同的专注度。从第一层级上升到第三层级时，听者的理解能力以及清晰的沟通能力也就随之提高。

边缘型倾听。边缘型倾听，属于第一层级，也是最低的层级，需要最低的专注度，通常听者很容易走神。处于边缘倾听状态，推销员往往目光呆滞，动作紧张，作出一些使潜在顾客不安的手势，很容易引起沟通障碍。推销员只是听见了信息，但没有过脑子。由于没有集中精力听别人在说什么，结果往往引起误解。此外，潜在顾客难免会感觉不受重视，认为对方不尊重自己，从而损害了信任感。在家庭环境里，如果家长不管孩子在说什么，总是不停地说："是的，亲爱的。"这是一件多么滑稽的事情。然而在现实生活中，这种答非所问的情形就没

有那么可笑了。

潜在顾客：我所需要的，真的，是一种方法，能减少由于设备故障造成的时间损失。

推销员：哦，好的。让我们看看，啊，我们产品的第三个特点，嗯，尺寸大小恰好适合你的要求。

无论经验多么丰富的推销员都曾经犯过边缘型倾听的错误。缺少信心和经验的新手可能由于一心专注于思考接下来要说什么而停止了倾听，而老道的推销员也可能因为之前听过了类似的故事而表现得心不在焉。他们满脑子装的都是自己的销售推介，一心等着顾客赶紧说完，自己好郑重其事地进入商业推销环节。这些传统的推销员忘了一点：真正重要的信息潜藏于潜在顾客的言谈话语当中。

评估型倾听。评估型倾听属于倾听的第二层级，需要较高的专注度以及对讲话人所用语言的注意力。在这一层级，倾听者积极地想听到潜在顾客在说什么，但并不努力理解其中的内涵。评估型的倾听者不是接受并且弄清楚潜在顾客的信息，而是试图将对方的叙述进行分类，然后集中精力准备该做何反应。

评估型倾听的现象是由人们可以飞快地倾听和思考而导致的。毫不奇怪，评估型倾听是我们大部分时间所用的一种倾听层级。不幸的是，它是一个很难被打破的习惯，只有通过不断的练习才能有所改观。

潜在顾客：我所需要的，真的，是一种方法，能减少由于设备故障造成的时间损失。

推销员：（防御性地）我们已经在现场测试了我们的机器，它们不会经常"抛锚"。

在这个例子中，推销员只是就潜在顾客所论述的某一方面做出了反应。如果推销员能等到（潜在顾客）叙述完毕，再做评判，他的反应可能会更加客观而周密。

在评估型倾听中，倾听者很容易被情绪化的语言分散注意力。这时，你就不会听潜在顾客在说什么了，相反，你会因对方的某些挑剔的言辞而不安，总想怎样发起反击。这对你和你的潜在顾客而言，都是在浪费时间。这会增加你个人以及人际关系的紧张，使你们的沟通偏离轨道。为了克服边缘性倾听和评估型倾听的弊病，要练习积极型倾听。

积极型倾听。积极型倾听是倾听的第三个层级，也是最有效的倾听方式。积极的倾听者克制住自己，不去估计信息，而是努力捕捉他人的观点。注意力不仅集中在对方的话语上，而且会集中在对方的思想、感情和试图传达的含义上。这种方式的倾听说明，倾听者已经把自己放在对方的位置上，这需要倾听者给予对方言语以及非言语上的反馈。

潜在顾客：我所需要的，真的，是一种方法，能减少由于设备故障造成的时间损失。

推销员：你能跟我说说你经常遇到怎样的故障吗？

在这个例子中，推销员直接讲出了潜在顾客所关心的问题，而不是围绕他自己绕圈子。他期盼的销售推介搁置了，但是只有这样他才能完成一项更重要的任务——有效地和潜在顾客进行沟通。

销售提示

倾听指南

以下是几种可以帮你改善倾听技能的做法：

- 住口；
- 向潜在顾客表示你想倾听；
- 注意非言语信息并反馈积极的信号；
- 意识到感情和情绪；
- 通过提问弄清含义；
- 在适当的情况下，重述潜在顾客的情境以便于澄清；
- 听完事情的全部。

积极型倾听是一种技能，一开始需要练习，过一段时间后，它就变得轻松自然了。积极倾听背后的逻辑就是它必须以谦恭和专注的态度为基础。

积极型倾听做起来有些困难，尤其是对刚刚出道的推销员来讲，因为初学者习惯于围绕某一特殊的情境或问题不停地讲述。然而，推销员必须学会倾听，它是销售成功的关键。人们喜欢并感激一位倾听者，下面这首诗描述得非常好：

他的思路是缓慢的，
他的言辞是寡淡的。
尽管从来没有耀眼的光芒，
但是他时刻令人惬意，
无论他走到哪里。
多么遗憾，
你没有听他娓娓道来。

——佚名

技术有助于记忆

我们必须弄清倾听和记忆的区别。倾听是一个接收说话人意欲传达的信息的过程，**记忆**（memory）是过一段时间能回想起来的思维能力。倾听和时间对记忆都有着深远的影响，一个没有经过训练的倾听者很可能只理解并记住谈话的 50%，而记忆保留率在 48 小时后就会下降到 25%。想想这意味着什么：对于一次发生在两天前的沟通，回忆可能变得既不完整又不准确了。

在你离开潜在顾客的办公室后，用几分钟把刚才销售拜访的情况在本子或电脑上记录下来，这对于你履行允诺以及计划下一步的拜访都是很有价值的信息。第 5 章会讨论更多关于如何用技术和顾客进行沟通的问题。

伦理困境

聚会时间到了！

这个销售区域有六名推销员，而你是其中的一分子。至少每月一次，大家会聚到一起，或吃个饭，或进行娱乐活动。这是一个性情暴烈的群体，每个话题都充满火药味。

今晚，你刚坐下来，就听到其中一位推销员无端地恶意抨击你的公司以及老板。你能觉察出来，这个人是认真的，而且言辞激烈。

怎样做才是最道德的行动呢？

1. 打断他，说出你的看法。这可能会引发一场激烈的争辩，但至少你没有苟且认同。

2. 如果在吃饭时这种消极的言论还在继续，打断他，说出你的看法，然后扬长而去。第二天坐下来和你的老板谈谈，建议老板把那位推销员叫进来，问清究竟，找出解决方案。

3. 让他尽情地说。言论自由是每个人的权利。

因态度而不同

> 销售是否成功，2%取决于你，98%取决于你对它的态度！

尽管在销售中存在许多的方法和技巧，真正的销售说服力却取决于推销员对待销售工作和顾客的态度。良好的销售态度，其秘诀是什么？“今天我选择”清单上展示的是对顾客态度的各种要素，今天你选择哪一种呢？

用饱满的**热情**（enthusiasm）来贯彻这九种因素，以令人振奋的态度面对顾客，这会感染他人，使之产生真正的兴趣。无论走到哪里，你都会受到欢迎。当你踏进顾客的办公室，点燃你的销售热情吧。

今天我选择：	
☑	关心
☑	快乐
☑	和谐
☑	耐心
☑	和蔼
☑	道德
☑	诚实
☑	公平
☑	自制

> 真诚地关心别人。这样一来，无论走到哪里，你都会受到欢迎。
> ——戴尔·卡内基

言之有据则令人相信

推销员随时要设身处地地为他人着想，发挥移情的作用，耐心地倾听顾客的具体需要，始终对工作和顾客的业务或事情热情洋溢，在顾客心目中建立良好的**信誉**（credibility）。如此一来，有些顾客就会将推销员的言论奉若神明。热情加上有理有据的叙述，能够极大地增强推销员的说服能力。

多年来，推销员们清醒地知道，可靠的依据可以提高销售推介信息的说服力。**言之有据**（proof statements）就是要求推销员必须能够切实证明自己的言论。医药

公司经常引用著名医学院的一些权威医生所做的研究成果，来证实产品所宣称的疗效，这些言之有据的证明能够为销售信息增添极大的可信度。

推销员有时会说，某一领域的知名专家也在使用这种产品。通过说明别的顾客和令人尊重的人也在用这种产品，推销员意在鼓励人们相信销售推介信息的可靠性。一旦人们对可信的、客观的来源（特别是这个人和销售公司没什么关系）建立了信心，推销员的言辞就更能令人接受了。

销售要点总结

沟通定义为销售人员和潜在顾客之间言语和非言语信息的传递及理解。在销售推介中经常用到的沟通模式是语言、手势、视觉工具以及非言语沟通。

沟通过程的模型包括发送者（编码），通过某种介质把信息传递给接收者（解码），也就是对信息做出反应的那个人。在信息传递给接收者时，沟通的有效性可能会因扭曲信息的噪声而遭到破坏。发送者通过接收者给出的反馈可以判断信息的有效性及媒介的选择。

障碍在销售推介中会阻碍或阻止建设性的沟通，这种现象可能正在形成，或者已经存在了。这些障碍可能与发送者和接收者之间的认知差异、文化差异、外部干扰或者销售信息的传递方式有关。无论它们的根源是什么，若要取得沟通成功，就必须识别出这些障碍，并加以克服或消除。

在过去 10～15 年里，非言语沟通是以整体沟通过程的一个重要组成部分出现的。在今天的商业环境中，要认识到非言语沟通对销售成功是很必要的。对潜在顾客领域空间的意识，一个坚定而有力的握手，以及对肢体语言的精确释义对推销员的成功都有莫大的帮助。

总体来看，说服力可以通过健全几个关键的特征而得到加强。展现真诚的理解（希望能够理解顾客的处境和环境），敏锐的耳朵（多听，少说），为顾客满足需要和解决问题保持积极的态度，都会增进推销员和顾客之间的关系，也会增加销售的可能性。

应对销售挑战

在这个虚构的销售情境中，顾客和推销员既有言语性的沟通，又有非语言性的沟通。这里，就表达双方的态度而言，非言语性的信息要胜过实际的语言沟通。推销员的销售反应助长了阿莫斯·斯卡格斯的敌对情绪，他能够感觉到推销员并没有明白他的问题，只是在那里一直说个不停，而不是解决他的问题。这种印象导致了沟通的迅速终止。结果，在这个案例中，销售失败了。

推销员也可以对斯卡格斯做出正确的反应。既然斯卡格斯心情不好，改天再来可能更好一些。如果推销员不能改天再来，那么他应该调整他原定的推介，让顾客明白他很理解当前的境况。推销员应该表现出他是在那里提供帮助。最重要的是，他应该显出一种积极的态度，而不是被斯卡格斯吓得不知所措。

关键销售术语

沟通
来源
编码过程
信息

媒介
解码过程
接收者
反馈
噪声
非言语的
领域空间
亲密空间
私人空间
社交空间
公共空间
空间威胁
空间侵扰
接受信号
警惕信号
排斥信号
说服力
试探
移情
销售简化法则
听见
倾听
记忆
热情
信誉
言之有据

销售应用题

1. 请画出一张买卖双方沟通过程图，然后描述该过程中的每一步骤。在这个过程中为什么双向沟通很重要？

2. 本章概括了几种非言语性的沟通形式。

（1）给出一个例子，推销员通过得体的见面握手而给对方留下了很好的第一印象。

（2）推销员应该在顾客的肢体语言中寻找什么样的暗示。举出几个例子。

3. 推销员可能用好几个小时才构思好一套销售推介，然而顾客却不接受。销售失败的一个原因就是推销员和顾客之间没有进行沟通。在销售推介中，推销员和顾客之间会存在什么样的沟通障碍？

4. 两个人在沟通时，都希望对方明白自己的意思，他们都想成为有效的沟通者。推销员同样也有这种心理，他们希望顾客能听明白他们所做的销售推介。推销员怎样做才有助于确保顾客在倾听？

5. 你准时到达了工业品采购经理的办公室，这是你的第一次拜访。在你等了五分钟后，经理的秘书说："她要会见你了。"初次问候之后，她请你坐下。

对于下面的三种情形，请分别确定：

（1）她在传递哪些非言语信号？

（2）你需要怎样非言语性地做出回应？

（3）你应该对她说什么？

情形一：她坐在桌子后面，身体笔直。她把双手扣在一起，面无表情地说："我能为你做点什么？"

情形二：她坐在桌子后面，向后轻微地移了移椅子，双臂交叉，同时环视了一下周围，说："我能为你做点什么？"

情形三：她坐在桌子后面，向前推了推椅子，看起来有些着急，然而还是很耐心地听了你的介绍。她的双臂是打开的，她直直地看着你的眼睛，脸上有一种非常愉悦的表情，说："我可以为你做点什么？"

6. 对于下面的每一种销售情形，请分别确定：

（1）顾客传递哪些非言语信号？

（2）你需要怎样非言语性地做出回应？

（3）你应该说什么？

情形一：顾客见到你似乎很高兴，因为你已经连续拜访他好几年，你们俩已经成为商业伙伴了。在你的推介中间，你注意到顾客慢慢地倚靠到了他的椅子上。你继续讲，他的脸上出现了一种疑惑的表情。

情形二：在你要开始进入主题时，顾客拿起电话，对你说："你继续，我需要向秘书交代点儿事情。"

情形三：作为只有六个月经验的推销员，你还是有些紧张，因为这次要拜访的

客户非常重要，他已经做了将近 20 年的采购经理了。在你开始销售推介三分钟后，他很快地将胳膊直直地扬到了空中，然后又慢慢地把双手扣到了脑袋后面。他靠在椅子上一直后仰，你甚至以为他就快要倒在地板上了。同时，他双腿交叉，远远偏离你的方向，慢慢地闭上了眼睛。你继续讲，顾客又渐渐地睁开了眼睛，打开双腿，直坐在椅子上。他向前倾，把胳膊肘放在了桌子上面，用手托住下巴。他说话时感觉很放松："让我看看你这里有什么。"他把手伸过来，让你给他点儿介绍材料。

情形四：在你介绍的结尾，顾客向前倾，双臂打开，笑着说："你真的不希望我买那种垃圾，不是吗？"

销售体验练习

说明：阅读下面的问题，用"是"或"否"在另外一张纸上写下对每条陈述的判断。根据你在最近的几次会议或聚会中的行为，如实地写出每个答案。

倾听自我检测清单：

1. 我常常尝试同时听几个对话。

2. 我喜欢别人只告诉我事实，其余让我自己去理解。

3. 我有时假装在认真听别人说话。

4. 我认为自己能很好地判断出非言语性沟通。

5. 我常常在别人要说话前就知道他们想要说什么。

6. 我常常通过从讲话者身上转移注意力来结束谈话。

7. 我频繁地用点头、扬眉或者其他动作让说话者了解我的感受。

8. 当别人发言结束后，我常常马上就接过话题。

9. 在别人说话时，我常常留心揣测他说的是什么意思。

10. 当别人还在说话时，我常常埋头构思自己的回应。

11. 讲话者的说话风格常常让我听不懂说话的内容。

12. 我常常询问别人的观点。

13. 我非常努力专注地想弄清别人的想法。

14. 我常常只听进希望听到的那部分，而不是全部。

15. 大多数人认为，当我们的意见发生分歧时，我已经理解了他们的观点。

根据沟通理论，正确答案如下：问题 1，2，3，5，6，7，8，9，10，11，14 为"否"；问题 4，12，13，15 为"是"。如果你只答错了一两个问题，你的倾听习惯还是非常值得肯定的，作为一名推销员，你正行进在成为积极倾听者的正确轨道上；如果你错了三四个问题，你就该怀疑自己倾听的有效性以及在倾听别人方面欠缺的知识了；如果你错了五个或更多，你可能对自己的倾听方式也不满意，而你的朋友或同事也不认为你是一个很好的倾听者。继续努力改善你的倾听技能吧。[8]

案例 4—1

斯卡格斯制造公司

约翰·安德鲁斯（John Andrews）和斯卡格斯制造公司（Skaggs Manufacturing）的采购经理玛莎·吉莱斯皮（Martha Gillespie）约好 10 点钟会晤，约翰准时到达，等到 10 点 15 分，玛莎还没有露面，于是约翰就问她的秘书是不是她早晨不在办公室。秘书笑着说："她可能会晚几分钟。"约翰很反感这种延误，他相信玛莎肯定是忘了这次约见。

最终，10 点 20 分的时候，玛莎走进了办公室，向约翰走过来，跟他打了个招呼，然后马上转身开始跟秘书讨论当天下午安排的一场网球比赛。10 分钟后，玛莎带约翰进了她里屋的办公室。与此同时，一家竞争厂商的推销员也因约好 10 点半的会晤进了办公室。门打开了，玛莎问约翰："今天有什么新东西吗?"在约翰说话的时候，玛莎开始读桌上的信件，并忙着在上面签字。没过一会儿，电话铃就响了，玛莎和她丈夫在电话里聊了 10 分钟。

她挂了电话，看了一眼约翰，才突然意识到他的沮丧。她马上给秘书打电话说："任何电话来了都让他们等着。"她起身关上门。当约翰又继续他的介绍时，玛莎背靠在椅子上，从桌子的抽屉里拿出高尔夫球鞋，开始擦鞋。

正在这时，秘书走进办公室，说："玛莎，你约见的 10 点半的人要走了，我要跟他说什么吗?""让他等一会儿，我想见见他，"然后她说，"约翰，我希望我们能有更多的时间。等一下，我想直到下次拜访时，你们还在我这里有足够多的产品。那再见吧，谢谢你的来访。"

约翰很快站起来，也没握手，说道："好吧。"于是就离开了。

问题

1. 当推销员约翰·安德鲁斯和玛莎·吉莱斯皮接触时，他得到了怎样的非言语暗示?

2. 如果你是约翰，你会怎样处理这种情形?

案例 4—2

亚拉巴马办公用品公司

朱迪·艾莉森（Judy Allison）向位于伯明翰市的亚拉巴马办公用品公司（Alabama Office Supply）销售手机，今天她拜访的是比尔·泰勒，一位负责与大型制造公司打交道的采购经理。她两星期前就进行了第一次销售走访，并留下了一部样机让公司的行政人员试用。之前的一天晚上，比尔给朱迪打电话，让她过来，说能给她一个订单。寒暄之后，沟通继续。

顾客：朱迪，谢谢你今天能来。我们的行政人员确实很喜欢你们的产品。这是要四个手机的订单，你什么时候可以送到?

推销员：明天送到是不是太早了?

顾客：太好了。把它们放到乔伊斯那儿吧，她是我的秘书。

比尔开始通过内线电话说："乔伊斯，朱迪明天就会把电话送过来。我想让你先领一部，然后再把其余的拿给萨利、安妮和谢里。女士们肯定会用这些现代的设备。"

推销员：比尔，谢谢你能帮忙。

顾客：别客气，朱迪，我真希望能再多帮点忙。你的手机会减少我们彼此以及和顾客联系时的"占线"或"失踪"。有些顾客离开我们，原因就是当我们的推销员外出联系客户时，顾客没办法找到他们。

推销员：你说对了。很多顾客正是出于这个原因购买了我们的产品。

顾客：我知道，但有些行政人员还是不想要。他们说，当和顾客在一起时，不希望

听到电话响。另外，辐射也是他们担心的因素。我们的女士比较积极，希望公司的男性对这些东西保持同样的态度。

问题

分析并描述朱迪·艾莉森和比尔·泰勒之间的谈话。朱迪应该怎样做？

案例4—3

Vernex公司

Vernex公司的推销员萨曼莎·维尔斯（Samantha Wells，昵称“山姆”）正与航运经理杜克·史迪威讨论关于装运期的事情。山姆注意到，杜克把30万件HS200型火灾报警器传感电路从库存中运出，于是就问杜克公司为什么想倾销这批存货，尤其考虑到公司的合并工作还没有结束。杜克告诉山姆，市场部总监埃德·诺顿把传感电路都卖给了Executron公司，很明显是以全价卖的。山姆对Executron公司的购货感到不可思议，而且感到疑惑的是，在HS300型即将问世之际，埃德还能索要全价。杜克对山姆保证埃德肯定知道自己在做什么，而且说为能腾出来急需的库房空间甚感欣慰。

埃德正和行政经理凯瑞·温特纳在大堂聊着，这时山姆走过来，山姆问凯瑞是否要参加达拉斯的会议。埃德说道，这是一次绝不能错过的会议，管理层已经仔细审核了各项记录，会上将宣布这次的合并，同时还会宣布新任的市场总监。凯瑞告诉埃德这个职位十拿九稳还会是他的，尤其是他刚刚成功地对Executron销售了一大笔货物。山姆想对埃德的这次销售表示祝贺，并问为什么没通知她这件事。埃德说他忘了，然后提议如果他得到市场总监的位子，他会提升山姆。

埃德走后，山姆跟凯瑞说，她想就这次对Executron公司的销售和他谈一谈。山姆问以前Executron公司是否买过Vernex公司的传感电路，凯瑞说回办公室查看一下电脑里的主要顾客档案，电脑显示这是Executron第一次从该部门采购。山姆解释说，她感到担心，因为市场部门高估了这些传感电路的市场，而现在，埃德突然把这些电路卖给了似乎根本不使用这种产品的公司。凯瑞提醒说，Executron公司的总裁是埃德的好朋友，因此他不会做伤害朋友的事。凯瑞接下来补充说，她知道Executron公司有充足的资金，因为几年前当埃德买这家公司股票时就曾建议她也投资，现在她后悔没听他的建议。山姆依然质疑，为什么埃德把这些旧货卖给了Executron公司，而且没有打折呢？凯瑞试图维护埃德的名声，于是反问山姆，埃德帮助公司消除了负债，增加了收入，他努力表现自己难道有什么错吗？山姆承认，如果这是一笔正常的销售，的确没什么错，但如果等埃德一旦晋升到总监的位置，Executron公司就把货退回来怎么办呢？[9]

问题

1. 在这个Vernex公司的案例中存在道德问题吗？如果有，请具体说明。
2. 山姆可以做出哪些反应？
3. 三个道德发展层次与山姆所处的情境有何关联？
4. 你会怎样做呢？

附录 4A　成功着装——为了良好的职业和日常印象

给人留下良好的第一印象，你只有一次机会，而仪表是第一印象的决定性因素。对于在任何场合所遇到的人来说，你的着装不仅影响第一印象，而且会给他们留下永久的印象。下面的着装指南是得克萨斯农工大学零售研究中心制作的，目的是帮助商界的男士和女士学习如何在职业和日常的场合保持得体的着装。

男士成功的着装

商务便装

外衣和衬衫：

根据场合，上衣外套配纯色或者条纹的单排扣衬衫是得体的。注意不要选择太鲜艳的颜色，宁愿偏保守一些。如果穿条纹的衬衫，条纹一定要浅淡。外衣的颜色可以是纯黑色、藏青色、灰色，或者带浅淡的斜纹。

休闲裤：

按照正式的西装裤的标准选择一条休闲裤，一定要与衬衫的款式和风格相匹配，颜色应该是中性的，如黑色、棕色、古铜色、灰色或藏青色。

鞋子：

商务休闲鞋与商务职业鞋类似，应该与衣服配套，最好是皮质的。虽然没有必要一定要选择带鞋带的鞋子，但是风格要保守，外观要庄重。

配饰：

商务休闲装没有必要佩戴领带，但应该适度地佩戴饰品。唯一可以体现珠宝的地方是一块金质或银质的手表以及结婚戒指。同时，要穿深色的袜子，并确保腰带与鞋子的皮质相匹配。

提示：

商务休闲装和商务职业装的主要区别在于：你没有必要穿正规的西装上衣。

即便称作商务便装，也要注意保持庄重的职业形象。

要注意避免鲜艳的颜色。

如果拿不定主意，宁愿穿得庄重一些，而不是相反。

商务正装

套装：

选择职业的、保守的套装，颜色可以是深灰色或藏青色；可以是单色的，也可以带浅淡的条纹。上衣必须合身，有翻领，袖口应该能显露 1/4～1/2 英寸的衬衫衣袖。建议选择带 2 个或 3 个扣子的纯毛上衣。

衬衫：

白色、长袖、单排扣衬衫，一定要庄重、合身、熨烫平整。

鞋子：

选择带鞋带的鞋子，颜色仅限于黑色或科尔多瓦皮革本色。建议选择纯皮的质地，保持与服装配套。要确保整洁，上光打蜡。

配饰：

佩饰一定要简约。携带文件夹或手提箱。不喷或少喷香水，指甲要修剪整齐，头发经过梳理并保持整齐的外形。同时，要穿深色的袜子。

领带：

佩戴保守型的真丝领带，不带花纹或带有浅淡的花纹。建议选择红色或栗色的领带。

提示：

第一印象是在见面的最初 7 秒钟内形成的。

避免时髦的款式和艳丽的颜色。你要让对方的注意力集中到你的能力上，而不是衣着上。

宁愿穿得庄重一些，而不是相反。

你营造的形象会在很大程度上影响你的机会。

女士成功的着装

商务便装

衬衫：

选择与裤子或裙子配套的衬衫或毛衣，应该保持与商务套装相似的款式和质地。要确保其合身，在不穿外套的情况下也能做到舒适宜人。

休闲裤或裙子：

按照正式的西装裤的标准选择一条休闲裤或裙子，一定要与衬衫或毛衣的款式和风格相匹配，颜色应该是中性的，如黑色、棕色、古铜色、灰色或藏青色。

鞋子：

商务休闲鞋与商务职业鞋类似，应该与衣服配套，不露脚趾，最好是皮质的。建议脚后跟是封闭的，鞋跟要相对较低。

配饰：

饰品一定要适度简约。如果愿意，可以携带一个文件夹和手袋，仅此而已。穿中性色的针织品，佩戴少量的珠宝。腰带、围巾和其他饰品应该保持低调，需要让对方记住的是你这个人，而不是你的配饰。

提示：

第一印象是在见面的最初 7 秒钟内形成的。

避免时髦的款式和艳丽的颜色。你要让对方的注意力集中到你的能力上，而不是衣着上。

指甲一定要修剪整齐。

宁愿穿得庄重一些，而不是相反。

你营造的形象会在很大程度上影响你的机会。

商务正装

套装：

选择一套裁剪合身的职业长裤套装或者裙子套装。如果你选择裙子套装，要确保裙边到达或刚好过膝盖。合适的颜色有黑色、藏青色或深灰色。如果参加面试，最好穿裙子套装。

衬衣：

选择一件与你的套装相匹配的衬衣，颜色要轻淡而职业，如白色或蓝色。确保毛衣合

身，露胸不要太低。衬衣的材料要讲究，如丝绸或者棉料。面试时，衬衣底部的扣子要扣上。

鞋子：

为了保持职业形象，选择一双传统的鞋子，中跟或者低跟。鞋子不应该露出脚趾，颜色要与套装相配。确保鞋子经过擦拭，没有磨损的痕迹。一定要穿连裤袜，颜色要与肤色搭配。

服饰：

可以戴一些与整套衣服相搭配的珠宝，材质要简单且典雅，如珍珠或者钻石。不要佩戴亮丽或者太妖艳的饰品。如果你感觉你可能会不停地看时间，那么就干脆不要戴手表。少量使用香水。每只耳朵上只戴一只耳环，手指上只戴一个戒指。

发型：

一定要把头发梳理得干净整洁，不要让头发遮住脸部，避免在面试过程中不断地摆弄头发。

提示：

第一印象是在见面的最初 7 秒钟内形成的。

避免时髦的款式和艳丽的颜色。你要让对方的注意力集中到你的能力上，而不是衣着上。

指甲一定要修剪整齐。

宁愿穿得庄重一些，而不是相反。

你营造的形象会在很大程度上影响你的机会。

第5章 销售知识：客户、产品、技术

学习目标

成功的销售人员都是饱学之士，许多销售人员都是其职业领域里的专家。学习完本章后，你应该能够：

- 解释为什么掌握知识如此重要；
- 介绍实现销售所需的基本知识；
- 阐明在销售推介中如何发挥知识的作用；
- 解释销售人员使用的主要技术。

迎接销售挑战

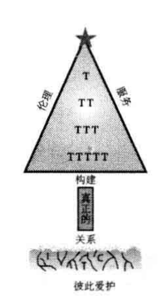
你为你销售的产品感到骄傲，并且告诉所有人这些产品是该行业中的凯迪拉克，是市场上最好的产品，远远领先于竞争对手。当然，你仅仅为该公司工作了两周而已，但是你上周参加的销售培训课程使你确信，你的产品比市场上的其他产品要好得多。当你推介一种新型的洗衣粉时，你集中精力阐述这种产品的质量：它会把衣服洗得多么干净，它很环保，使用者多么喜欢它留在衣物上的怡人香味。但是杂货店主却说："其实我并不那么关心产品的质量。"

为什么买主用这么消极的方式来回应你呢？买主感兴趣的究竟是什么？

销售人员需要了解很多信息，特性、优势和利益都是需要详细讨论的因素，但是其中哪些因素会令买主感兴趣呢？上面提到的情形是每一位销售人员都会面临的挑战，很明显，那位推销员所说的并不合适。那么，哪些因素会令零售商、批发商、制造商或者消费者感兴趣呢？他们感兴趣的东西可能是相同的，也可能有所差异。本章将探讨所有销售人员取得成功所必需的基本知识。

企业生命之树：知识

在第1章的介绍中你了解到，销售人员需要像医学博士那样掌握高水平的知



识，即他们必须精通一切与产品有关的知识。尽管我们需要花力气来学习并掌握知识，但具备应用知识所需的智慧则更为重要。同样的，正如医学专家在医治病人时所做的那样，也正如病人依赖医学专家的知识、智慧与技术那样，顾客也十分依赖销售人员的帮助。销售人员应该精通或者拥有关于产品或者特定情形的最新的信息，顾客需要依靠销售人员来提供信息，并且是真实可靠的信息。

正如我们在第 2 章中讨论的那样，这就是为什么人的正直与品格在建立长期关系上发挥着如此重要的作用。将顾客的福利置于自身福利之上，是销售取得成功的关键。然而，请记住，人们并不关心你知道多少，除非你让他们体会到你有多关心他们。他们希望你能够遵循人员销售的黄金定律，像你期望被销售人员对待的那样来对待他们。正如企业生命之树所展示的那样，这就是为什么本书的主题之一是伦理的服务有助于建立关系，而真理是它的基石。

销售知识的来源

获取销售知识的途径有两条：第一，大多数公司会提供一些正式的销售培训，这些培训会通过初步的培训方案和销售会议来向销售人员传授信息；第二，销售人员可以在工作中进行学习。对于新上任的销售人员来说，经验是最好的老师。

销售培训（sales training）是指企业主动地为销售人员提供机会，让他们熟悉与工作相关的文化、技能、知识和态度，从而提高他们的销售绩效。

成功的公司不仅认真地培训新的销售人员，而且为有经验的销售人员提供持续的培训方案。它们之所以热衷于培训，主要是为了提高销量、销售人员的业绩以及盈利能力。

与许多专业性职业相同，销售是一项只有通过经验才能真正得到发展的技能。通过教育、阅读、正规的销售培训以及口头讲述所获得的销售知识有助于增强总体的销售能力，但是实际经验才是销售知识的关键来源。一些销售经理只雇用有经验的人来填补销售岗位的空缺。确实，一些公司不会轻易允许新员工立即担任销售人员的职位，除非他们拥有为公司或者竞争对手实际销售的经验。

销售经验通过以下几个方面来改善销售人员的能力：展示买主如何看待一件产品或者产品线，揭示未被发觉的或者被低估的产品利益或者不足，展现大量意料之外的抗议和反对意见，在短时间内展示大量可能成为主顾的人的情绪和态度，并且提出更高的挑战，促使销售技能得以永无止境地改进。

> “我仍然在学习。”
>
> ——米开朗基罗

没有任何一位作者或者销售培训师可以模拟出销售人员在销售生涯中将遇到的种种情境，他们只能提供一般性的指导意见作为行动的框架。只有实际的销售经验才能让一个人掌握如何处理具体销售情境的技能，通过定期的销售培训和实际经验

所获得的知识将会使销售人员、公司以及顾客等各方均能从中获益。

销售人员只有具备高水平的知识才能提供出色的服务，这样才能获得像第 1 章中讨论的那种“成功”。知识是人员销售黄金定律的一部分，基于智慧并真诚地传递给顾客的知识是建立关系的根本。

知识建立关系

今天的销售人员必须具备丰富的销售知识，这样才能在工作中提高效率。销售人员必须具备知识的三个重要原因是：（1）增加销售人员的自信心；（2）建立买主对销售人员的信心；（3）通过真正地关心他人的需求来建立关系。对于销售人员来说，这些原因是获取销售知识的主要动机。

知识可以增加销售人员的信心……

例如，拜访计算机系统工程师、大学教授或者航空专家的销售人员可能会处于劣势。在多数情况下，他们比这些可能成为主顾的人在其专业领域里所获得的教育和经验要少。

设想一下你拜访迈克·德贝克（Michael DeBakey）医生的情形，他是一位著名的心脏外科医生，你能教给他如何使用你的人造心脏瓣膜吗？当然不能，但是你可以向他提供从你们公司的医疗部门收集的产品信息。这种个性化的服务、你的产品知识以及他的专业需求将会促成这笔交易。有关你的公司、市场以及买家的知识可以增强你的自信心，这会导致销量增长。

……以及买主的信心

更进一步说，潜在的和当前的顾客希望与了解他们的业务以及他们所销售的产品的销售人员做生意。如果潜在顾客对销售人员的专业技能有信心，销售推介对于他们来说，将变得更加容易接受并且更加可信。

努力地成为了解产品方方面面的专家吧。关于产品及其用途的知识会使你能够自信地应对潜在顾客的问题与质疑，你可以更好地解释你的产品如何匹配顾客的需求。但是，单单依靠产品知识可能并不足以令每一位买主信服。

关系促进销售

在通常情况下，买家只需要几分钟就可以分辨出销售人员是否听懂了他们的诉求。你自己也肯定经历过这种情形。你通过询问一些问题，很快就会对销售人员形成一定的印象。关系开始建立了。知识有助于建立关系，并能为卖家带来销量和回报。一般情况下，你拥有越多的知识，你越关心他人，你的销量就会越高。

了解你的顾客

如果你不了解你的顾客，你又怎能将你的产品的特性与买主的需求匹配起来呢？如果你是将产品卖给一个素未谋面的人（如在零售商店中），你将不得不询问买主的需求。企业间的销售同样需要询问许多问题，有时候会花费好几个星期的时间。后面我们还会更加详细地讨论这个重要问题。

了解你的公司

关于你公司的知识可以帮助你在潜在顾客心目中形成一个专家的印象，公司知识包括有关历史、政策、程序、分销系统、促销活动、定价惯例以及技术等信息，正是这些方面的信息才促成或构成了公司的现状。

运用哪些类型的公司知识，用到何种程度，这要取决于公司、产品线以及整个产业的特征。一般而言，经营消费品的推销员需要的产品技术知识较少一些，而向知识丰富的工业买家销售高科技产品（计算机、火箭发动机的零部件、复杂的机械等），则需要广博的知识。

一般性的公司信息

所有的销售人员都需要了解其公司的背景与当前的运营政策，这些政策是你的指导原则，你必须正确领会之后才能有效地开展工作。在销售推介中，你经常会用到关于公司成长、政策、程序、生产和服务设施的信息。下面是四个例子。

公司的成长与成就

熟悉公司从起步开始的发展历程会为你提供促销的材料，并帮助你建立对公司的信心。IBM 公司的一位办公用品推销员可能会这样对买家说：

> “1952 年，IBM 向市场投放了第一台商用电子计算机。那一年，我们的销售额是 3.42 亿美元。目前，我们的销售额估计已突破了 950 亿美元。IBM 之所以能实现如此高的销售额，是由于我们先进的、高技术含量的办公设备和信息处理器涵盖了各价位档次的产品。我向你展示的这套 IBM ‘星际迷航第一代’ 系统是当今市场上最先进的设备，比其他的计算机要领先五年。”

政策和程序

> 作为一名新人，我以为自己什么都懂，而随着工作的深入，我才意识到自己是多么懵懂无知。

为了提供良好的服务，你应该能够向顾客解释公司的政策：订单是如何处理的，填写订单需要花费多长时间，你的公司回收商品的政策，如何开设新的账户，如何处理错发错运。如果你能快速公平地处理这些情况，买主对你和公司的信心就会增加。

生产设施

许多公司要求新来的销售人员首先参观公司的生产设施，以便了解公司运营的第一手信息，这是一个获取生产知识的好机会。例如比奇洛—桑福德地毯公司（Bigelow-Sanford Carpet Company）的销售人员说："当我参观我们的工厂时，我观察了地毯生产的每个步骤。研发部门邀请我们观看了我们的地毯与竞争对手的地毯之间的对比实验，我们的地毯除了不会飞之外什么都可以做……而他们正在研究怎么让它飞起来！"

服务设施

许多公司，如英特尔、施乐和 3M 公司，配备了服务设施和服务代表来帮助顾客。它们可以这样承诺："我们可以在你打电话给我们服务中心的当天，让服务代表抵达现场。"它们以此来加强销售推介的效果，特别是当服务对于顾客来说十分重要的时候（如在办公室复印机和计算机行业中）。

了解你的产品

公司产品的知识和竞争对手的知识是销售知识的重要部分。让自己成为公司产品的专家吧，懂得这些产品如何生产以及它们的质量水平。这类产品知识对于买家至关重要。产品知识包括以下几方面的技术细节：

- 性能数据；
- 物理尺寸和特征；
- 产品如何操作；
- 产品的特性、优势与利益；
- 产品在市场上的销售状况。

> "过多的研究劳心劳力。"
>
> ——所罗门，公元前 935 年

许多公司将新来的销售人员派遣到生产车间（如装配线上）或者仓库（如填写订单和接收库存）去工作，这种亲手操作的经验可能会让他们在几周或几个月内挥汗如雨，肌肉酸痛，但是作为回报，却带来了大量的产品知识，有助于他们将来的销售工作，这是通过任何其他方式都无法获得的。例如，国际纸业公司（International Paper）就会安排新来的销售人员在生产车间里工作几周的时间。通常刚进入石油天然气行业的销售人员会在工作开始的几个月里，为埃克森和壳牌油气公司开

卡车。麦克森化工公司（McKesson Chemical）的销售代表在工作开始的两三周时间里要在仓库里卸载货车和平板卡车，将各种各样的液态化学物质装到 55 加仑的滚筒里。

销售人员也可以在公司的定期销售会议上学到许多东西。在销售会议上，一家消费品制造商，如菲多利公司（Frito-Lay），集中精力研究产品的推介，以期突出下一个销售周期的重点。会议上会讨论公司的广告方案、价格折扣以及这些产品的促销补贴。人们很少会谈论消费品技术方面的问题，而将大量的时间用在讨论这些产品的营销组合（产品类型、促销、分销以及价格）上。

供职于技术性产品企业（如默克、美铝和爱默生电器公司）的销售经理，可能会在销售会议上花费 75%的时间来讨论产品信息，剩余的时间可能分配给销售技巧。

了解你的中间商

要了解产品如何移交给最终的消费者，就必须了解公司的分销渠道。对于每一位渠道成员（也叫做代理商或者中间商）的知识都是至关重要的。批发商和零售商往往会储存成千上万的产品，而每一件产品都需要许多公司成百上千的销售人员来寻求买家。你应该尽可能多地了解渠道成员。你可能会用到如下的一些重要信息：

- 每个渠道成员客户的好恶；
- 每个渠道成员涉及的产品线和产品类别组合；
- 每个渠道成员何时与销售人员见面；
- 分销、促销和价格政策；
- 过去每个渠道成员购买了多少数量的何种产品。

尽管大多数的渠道成员对销售人员的政策都是类似的，但还是应该跟踪了解最新的差异。

> 我并不愚蠢，只是有很多事情不知道。

广告援助销售人员

人员销售、广告、公共关系和销售促进是公司促销工作的主要方式，公司有时候会将这些促销工具整合到一个整体的促销活动中去。公司的营销经理可能会让销售队伍在 4、5 月份将精力集中在销售产品 A 上面，在这期间，产品 A 会同时在电视和杂志上进行促销，直接邮寄的样品或者折价券会寄送给消费者。

了解公司最新的广告和促销活动是十分必要的。将这些数据纳入你的销售推介中，你能够向顾客提供大量的信息，他们在之前可能对这些信息知之甚少，因此这些信息能够确保你实现此次销售。表 5—1 列示了在为一款名为“清新口腔”

（Fresh Mouth）的漱口水进行销售推介时可能会用到的广告和销售促进类型。假设“清新口腔”是一款刚刚在测试市场中出现的新产品，作为导入表 5—1 中的信息，你可以这样说：

> 你好，“清新口腔”在东部的测试市场上被证实是一款成功的产品。在广告投放后的短短九个月时间里，“清新口腔”已经占据了 9.8%的市场份额。实验室测试证明，该产品的配方比主要竞争对手的产品要优越得多。
>
> 比起主要竞争对手的品牌，消费者调研小组明显更喜欢使用“清新口腔”。在使用了样品之后，消费者的回购率达到了 50%，在测试市场区域的零售商中反响十分积极。

接下来，你可以讨论一下表 5—1 中包含的信息。

表 5—1　　销售人员向买家提供的广告和促销信息

1. 大量的样品和赠券： ■ 4.4 盎司的样品和 80 美分的赠券会覆盖销量跻身前 300 位的市场，其中也包括你所在的市场。 ■ 这些样品和赠券会覆盖销量前 100 位的市场中的 75%的家庭，你所在的市场也包括在内。
2. 铺天盖地的广告： ■ 晚间网络电视。 ■ 日间网络电视。 ■ 密集电视广告插播。 ■ 报纸。 ■ 全部的网络和现场广告将会覆盖 85%的美国家庭，每周五次，平均四周为一个周期。这意味着在四周的时间里，“清新口腔”会获得 1.5 亿个家庭的关注，其中 1.3 亿人为女性。 ■ 包括你所在的市场在内的 50 个市场中，当地报纸会夹带半页双色的插页。这将会有 2 000 万份的发行量，赠券方案与样本配合使用。 ■ 将花费 8 000 万美元来确保消费者接受。
3. 电视广告主题（销售人员展示广告的图片或绘图）： ■ 广告中销售的是一种力量！ ■ 消除口气的力量，杀灭口腔细菌的力量，给你一个清新口腔的力量！ ■ 广告中，一位 20 岁左右的年轻人走向一位年轻女孩，说道：“你好，苏珊！”他们接吻后，女孩说：“天呐，你的口气那么清新，比尔！”他微笑着看着镜头说：“都是因为用了它！”广告的最后，旁白：“清新口腔，就是这么给力！”
4. 展示材料： ■ 货架陈列展示。 ■ 放在过道尽头的小型落地式脚架上，陈列 24 瓶 12 盎司的商品。 ■ 大型落地式脚架陈列 48 瓶 12 盎司的商品。

不同的广告类型

产品或服务的广告活动，其制作和投放时间是由公司的广告部门或者外部的广告代理商负责的。接下来便是广告的投放媒体，如电视广告、广播宣传、印刷媒体（报刊或杂志）或者其他形式的广告（电子公告板、滚动公告等）。随着广告的推出，公司必须制定并协调能够将销售队伍的努力与新的广告活动协同起来的计划。公司采用的广告方案可以分为六个基本的类型：全国性广告、零售广告、合作广

告、贸易广告、工业广告和直邮广告。

全国性广告（national advertising）在全国范围内铺开，覆盖产品的所有使用者，包括个人和企业客户。在一些情况下，全国性广告商将广告的支出限定在前100位的市场上，也就是人口集中的100个最大的主要都市区，这样有助于提高广告开支的单位收益。一些企业巨头，像宝洁、IBM、福特、假日酒店和可口可乐等，一般都采用全国性的广告。

零售广告（retail advertising）是零售商采用的广告，用以覆盖其所在销售区域内的顾客。地方性的超市和商场会定期为全国范围内分销的品牌产品做广告，这种全国品牌的广告费用可能完全由零售商支付，也可能由制造商承担一部分。

合作广告（cooperative/co-op advertising）是由零售商负责开展的广告活动，广告费用要么全部由制造商支付，要么由零售商与制造商共同分担。这是一种具有吸引力的销售手段，因为厂家会为零售商提供一定的广告补贴，以此来促进产品的销售。一份零售商与制造商之间的广告协议通常会涵盖以下几个方面的内容：

- 广告的持续时间；
- 做广告的产品；
- 为广告而向零售商支付的报酬；
- 广告的类型：广播、电视、报纸、杂志；
- 零售商提供证据，证明广告是按照协议进行的（一份广告的样本）。

一般来说，全国性广告和零售广告是针对最终消费者的，而贸易广告和工业广告是针对分销渠道中的其他成员以及其他制造商的。

贸易广告（trade advertising）是由制造商针对批发商或者零售商投放的，这种广告往往会刊登在面向批发商或零售商的贸易杂志上。（本章附录中的表5A—1是制造商在流行的贸易杂志《美国药剂师》上面向零售药商开展广告的例子。）

工业广告（industrial advertising）指向那些为再生产的目的而购买产品的个人和组织。通用电气公司在杂志上刊登的小型电动机广告，会令惠而浦或者西尔斯这样的企业感兴趣。

直邮广告（direct-mail advertising）是直接寄送给消费者或者工业用户的广告。它是一种有效的广告手段，可以向使用者展示产品或者提醒使用者这些产品可以满足某种特定的需求。通常一些试验样品或者赠券将会随着这种广告一起邮寄给买家。

直邮广告可以用来向现有的产品用户征集反馈意见，如可以动员用户填写并寄出一张调查表。作为答谢，厂家寄给用户一份样品或者有关产品的信息。

为什么要花钱做广告

为什么公司要在广告上花费大量的金钱？因为它们希望：

- 增加总体销量和特定产品的销量；
- 为销售人员在进行销售推介时提供额外的销售信息；
- 通过客户寄来的邮件、反馈等信息为销售人员提供销售目标；
- 通过合作广告和促销活动来加强与渠道成员的合作；
- 向顾客宣传公司的产品；

- 通知潜在顾客产品已经上市，并告知他们在何处可以买到；
- 减少购买中的认知失调；
- 配合销售拜访，创造客户或预期客户。

根据不同的产品或者行业，广告服务于不同的目的。排名靠前的广告客户大多是知名的消费品制造商，这表明大笔的广告费用倾注在消费品上。由于工业广告的传播渠道（如贸易期刊和贸易展览）相对集中，而且潜在顾客的数目较少，因此广告成本也相对较低。无论哪一种情况，精心安排的广告都会令公司和销售队伍获益。另外，促销活动对于公司和销售队伍而言，也是一种潜在的援助手段。

促销创造销售

促销包含了用来为商品或服务创造销售的活动或材料，这其中不包括人员销售、广告和公共关系。促销可以分为消费品促销和贸易促销。**消费品促销**（consumer sales promotion）包括免费样品、赠券、竞赛以及向消费者的演示。**贸易促销**（trade sales promotion）旨在激励中间商购买和积极地销售制造商的产品，激励手段包括销售竞赛、产品展示、特殊购买价格及免费商品（如每购买 10 箱产品就免费赠送 1 箱）等。

对用心的销售人员来说，公司的促销活动是一种有用的销售手段。促销活动向零售商或批发商表明，公司会主动协助它们来创造消费需求，这样就会提高销售人员实现销售的可能性。接下来，我们会讨论一些流行的促销方式：购买点展示，货架摆放，以及消费者和商家优惠，如竞赛和抽奖。

购买点展示：把它们摆在那里

购买点展示（point-of-perchase（POP）displays）旨在提高产品的可见度和便于购买，具体方式包括照片、条幅、图片、赠券、大号的产品包装箱、过道展示、柜台展示或者落地式脚架。购买点展示方式可以极大地提高销量，其关键是销售人员能否获得零售商的合作，允许在商店里进行购买点展示。人们会被这种展示吸引，因此便于抓住顾客的眼球，刺激顾客购买，从而提高销量。

店内产品展示、样品计划和交叉销售也很常用。克罗格杂货店（My Kroger）经常会推出食品和饮料的样品，它们尤其喜欢使用交叉货物销售，如将曲奇饼摆放在乳制品的货区。内曼·马库斯（Neiman Marcus）、弗利（Foley's）和迪拉德（Dillard's）百货公司的雇员为前来购物的男士和女士提供喷洒香水的服务，这些都是销售产品的有效手段。

货架摆放对你的成功至关重要

另外一种重要的促销手段是产品在货架中的摆放。**货架摆放**（shelf positioning）指的是产品在零售商店中的物理位置。**货架展面**（shelf facings）是指货架上相邻产品摆放的数量。要确定将商品摆放在何处能使得顾客更容易发现和考虑。在

商场允许的空间里，将公司的产品展面在货架上拉得越开越好。

在为产品准备货架空间时，面临的最大障碍就是空间有限。零售商的展示空间都是固定的，还要存放大量的产品，因此你必须跟其他的销售人员和零售商的品牌争夺货架空间。

通常需要依靠销售人员来说服商店老板购买不同尺寸的特定产品，而且销售人员可能会希望产品摆放在商店里几个不同的位置。一名强生的销售人员可能希望公司的婴儿扑粉和婴儿洗发香波同时摆放在婴儿用品处和成人化妆品处。

赠品

赠品从在琥珀爆米花（Cracker Jack）的盒子里附赠一个小饰品开始，已经有很长的历史了，如今赠品已经成为一种主要的营销手段。美国企业将数十亿美元花费在消费者和贸易赠品与奖励上。赠品创造了销售。

赠品（premium）是用来刺激使用者采取某种行为的一件物品，它可以作为一种手段来刺激购买、试用样品或招揽顾客光顾商店，也可以用来激起使用者获取更多信息的兴趣。赠品可以实现许多目的：吸引消费者试用新产品的样品，推出一种新产品，鼓励购买点展示，促进产品销量。三种主要的赠品方式是竞赛和抽奖、消费者赠品以及商家赠品。

它的价值如何？为你的产品定价

综合营销战略中的关键一环是为产品定价。**价格**（price）是指产品的价值，用来吸引购买者以金钱或者其他有价值的东西来交换产品。一件产品具有满足需求的特征，潜在顾客愿意用有价值的东西与之交换。一个人的需求会为待售的商品设定一个价值。例如，一名高尔夫球手想要购买一打高尔夫球，那么他已经为产品预估了一个价值。当然，体育用品商店的定价可能会比预估的价值要高，这就会在一定程度上削弱他对该产品的欲望，削弱的程度要看差额的大小。如果高尔夫球手在折扣商店找到了正在打折的同一品牌的高尔夫球，而价格与预期一致，那么这种需求就足以促成销售。

许多公司为顾客提供了各种各样的折扣，以此来诱使他们购买，这种折扣就成为公司营销活动中的关键部分（见图5—1）。这种折价方案通常是由营销经理在公司层面上制定出来。在产品促销开始之后，销售人员会被立即告知他们能够为顾客提供的特定折价，折价信息成为销售推介中的关键部分。销售人员必须熟悉公司的价格、折扣和信用政策，他们可以将这些作为竞争优势，加强自己在买主心中的专业形象。[1]

本章最后的附录讨论了各种销售人员能够向买主解释的价格问题，它也为在课堂内就如何制定销售推介方案的角色扮演项目提供了有用的信息。

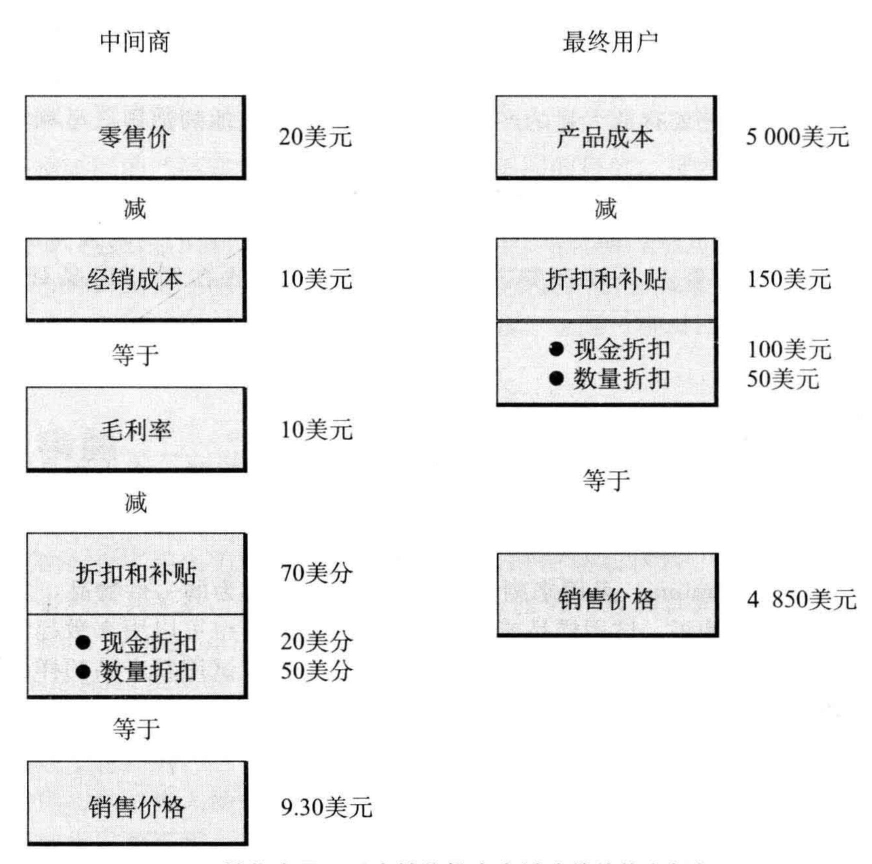


图 5—1　销售人员可以在销售推介中讨论的价格和折扣

了解竞争、行业和经济状况

如今，成功的销售人员必须像了解自己的产品那样熟悉竞争对手的产品、政策和惯例。经常会有买家询问销售人员："你的产品和我正在使用的产品相比怎么样?"如果不能自信地回答这些问题，销售人员在进行销售时就会显得苍白无力。销售人员要准备好通过与其他产品的对比来讨论产品的特性、优势以及利益，并且向顾客自信地表明自己的产品比竞争对手的产品更能满足买主的需求。

销售人员从不停止学习。

广告是一种获得竞争对手信息的方法。身为一家小型商用机器公司的销售人员，乔·米切尔（Joe Mitchell）根据竞争对手的广告绘制了一张表，表中展示了与竞争对手在销售要点上的比较。乔这么做不是因为有趣，也没有将竞争企业的名字列在上面，而是称之为机器 A、机器 B 和机器 C。当他从其他机器中找到自己的产品不具备的优势时，他就会寻求其他的优势来平衡。

"也许这张表并非总是有用，"他说，"但它显然让我在面对顾客时更有准备。我知道别的机器具备什么——以及它们不具备什么——那些可能是我的潜在顾客感

兴趣的。我知道在销售这些机器时要用到的关键点，我很清楚我需要提出哪些优势来与竞争对手的产品一较高下，甚至超越它们。经常会有一些潜在客户提到另外一家公司的广告，并且询问其中的一些重点或者其他的问题，"乔说，"由于我研究过这些广告，并且花费了大量的时间来探寻诉求背后隐藏的东西，所以我可以诚实地作答，并且阐释为什么说我的产品具备同样的特征或者品质，甚至能提供额外的好处。当然，我从不诋毁竞争对手的产品，我只是试图领先于它们。"

工业产品的销售人员与买主虽然供职于不同的公司，可是他们都属于同行。工业产品买主通常会向销售人员寻求一些关于行业本身、经济形势会如何影响该行业和两家公司的信息，因此销售人员必须十分熟悉行业和经济形势。销售人员可以从公司报告、报纸、电视、广播、《华尔街日报》、工业和贸易期刊，以及像《商业周刊》、《美国新闻和世界报道》这样的杂志中找到这些信息。熟知这些信息的销售人员会比那些孤陋寡闻的人更加成功。

个人电脑及其销售

销售人员对于个人电脑的使用表明学习与使用电脑的必要性。对于非技术人员来说，个人电脑可能会在开始时造成一种不舒服的感觉，他们通常会担心能否正确地操作个人电脑及其软件。然而，电脑制造商、软件供应商和电脑培训程序会快速有效地为人们提供培训，并且提供容易上手的软件。例如，杜邦和默克制药公司通过开发一些滑稽、容易使用的培训程序来克服这种忧虑。互动软件还附带了一些游戏，帮助用户按照自己的进程使用个人电脑进行工作。[2]

销售人员发现个人电脑是一种能提高效率的有价值的工具。关于个人电脑十种最广泛的用途，详见表5—2所示。

表5—2　　前十项个人电脑的用途

个人电脑的应用关注的是客户。下面是排名前十位的电脑用途：	
1. 客户/潜在客户资料	6. 销售推介
2. 线索追踪	7. 时间/区域管理
3. 拜访报告	8. 订单登记
4. 销售预测	9. 差旅和开支报告
5. 销售数据分析	10. 检查存货/交货状态

下面是销售人员使用个人电脑的几个主要原因：

- 能对销售线索和顾客群提供更有效的管理和跟踪。电脑可以永久地保存客户档案和其他文件。
- 通过更有效的跟踪来改善客户关系，从而创造更高的销量。
- 优化销售时间的安排。个人电脑帮助销售代表跟踪和管理一切记录。
- 优化客户管理以及时间和区域管理。有利于跟踪每一位客户的状况，为联系顾客节省更多的时间。
- 提高销售拜访的数量和质量。
- 提高完成和向公司发送报告和订单的速度和精确度。
- 有助于制定更有效的方案和更有说服力的推介。

如果你对电脑了解不多，那就开始学习吧！在你读书的过程中，请关注电脑在你的行业中的使用情况。

技术知识增进销售和客户服务

电脑是销售人员提供优质客户服务的核心能力，销售人员可以借助电脑来接收和发送信息。电脑正在影响技术，推动着技术的快速发展，同时还影响着人们（包括销售人员）生活的方方面面。

技术有助于销售人员提高销量和效率，帮助他们更有效地收集和使用信息。你可以利用计算机技术来改善与销售队伍中的其他人以及客户之间的沟通。销售人员还利用技术来创造更好的面向和跟踪客户的战略。销售队伍自动化分为三个广泛的领域：（1）个人效率；（2）沟通；（3）订单处理和客户服务。[3]

个人效率

有许多程序可以通过高效的数据存储和提取、高效的时间管理以及强化的推介来帮助销售人员提高**个人效率**（personal productivity）。请记住，你会与信任的人做生意，而且你只信任你认识的人，因此需要始终保持与客户联系。让我们首先从联系管理入手来介绍其中的五个最主要的环节。

> 你会与信任的人做生意，而且你只信任你认识的人，因此需要始终保持与客户联系。

联系管理

联系管理（contact management）软件是销售人员在开展业务过程中建立起来的包括全部客户联系方式的一张清单。该文件就像一份电子通讯录，其中应该包括联系人的姓名、职位、公司、地址、电话号码、传真号码和电子邮件地址等。可能还会包括一些额外的信息，如特定的行业、上次订单的日期、行政助理的姓名、生日等。

日历管理

作为一名销售人员，你需要管理的最敏感的资产就是时间，改善时间管理能够直接提高效率。作为销售队伍自动化的组成部分，电子**日历管理**（calendar management）使得时间更加便于管理，而且不容易出现错误或者遗漏。

销售人员在电子日历中安排约会、电话或者其他事宜时，系统会自动检测是否存在冲突，减少重新安排的必要。电子日历可以为每个项目安排相应的先后顺序。电子日历还可以创造一个排定事件和特定联系人或客户之间的链接，从而将约会或者通话信息作为销售人员日历中的一部分，也成为联络信息或者客户历史的一部分。电子日历中的信息如果能做到可以从多方面查找，那么它就会变得更加有用。

对于销售经理来说，电子日历管理能够自动地合并关于整个销售队伍分布的信息。周历或者日历很快就会过期，因此需要及时更新。当销售人员安排约会的时间时，信息就会自动生成。系统还会支持销售人员实时更新约会和时间安排。

自动销售计划、战术和备忘录

销售战略通常会被分成一连串可以识别和描述的事件。传统的例子，如在首次销售拜访后立即发送一封感谢信，或者在三天之后打一个电话表示感谢。在销售世界中，忙碌的销售人员很难关注到所有的细节，结果重要的回访有时就会忽略。如果发生了这种事，费尽心机的努力就会白费，有价值的潜在客户就会流失。

销售队伍自动化系统在初次会面被录入系统后就立刻开始运行，一些简短的命令会让它提醒你发送一封感谢信，并安排一通随访电话。如果随访没有完成，它还会通知销售经理。

根据产品的销售周期，可能需要在销售完成后每两年或三年拨打随访电话。由于时间过长，这样的随访电话很容易被遗忘。如果最初的销售人员离开公司或者晋升到高位，这个问题就会更加突出。如果发生了这种状况，客户将会流失。自动销售战术和备忘录会防止这种情况的发生。

地理信息系统

地理信息系统（geographic information system，GIS）使得销售人员能够在电子地图中查看和处理客户或潜在客户的信息。如果你是第一次走访某地区，这将会变得极其有用。客户信息可以直接从管理数据中提取并进行相应的分类，你能够按照地理位置安排销售拜访，最有效地利用时间。此外，地理信息系统还能够揭示顾客的购买模式，除了那些不那么明显的。

基于电脑的推介

基于电脑的推介（computer-based presentations）是一种强有力的推介手段，幻灯片配以简短的产品视频剪辑提供了一种生动的视觉和听觉效果。

苹果的 iPod 提高销量

在向买家推介特定产品时，iPod 和 MP3 播放器可以供销售人员展示数据和视频。类似地，播客是一种培训销售人员获得产品知识和销售技巧的良好途径，它可以即时提供使用的指导和建议。[4]设想一名推销员正在等待拜访一位重要的客户，iPod 的音频和视频剪辑可以帮助这位坐在客户接待室里的推销员一边思考如何处理对方的质疑和引导成交的方法，一边复习准备呈现给买主的销售视频，这可以帮助推销员利用走进买家办公室前的几分钟时间做好充分的心理准备。

与顾客和公司沟通

在 21 世纪，公司能否成功，要看它是否有能力将信息迅速地传递给客户和公司员工。当今最流行的销售队伍自动化系统包括文字处理、电子邮件和传真。

文字处理

书面沟通在大多数销售人员的工作中占据很大的部分。与客户的书面沟通尤为

重要，在第一次销售拜访后立即发出一封感谢信通常会形成正面的印象，有时还会促成或者毁掉一桩交易。尽管具有这样的潜在影响，销售人员通常还是会忽略掉这项简单的任务，原因是他们缺乏完成这样工作的简易工具，总是会有其他更为紧迫的事情要做。**文字处理**（word processing）系统会将完成这项任务的时间压缩到不超过一两分钟，仅仅是敲击几下键盘的时间。

电子邮件

电子邮件（electronic mail，e-mail）能够使信息通过网络系统立即传送给世界范围内的多名接收者。如果你想要接近你的客户，电子邮件可以有很大的帮助。

在向客户写电子邮件时，使用与书写商业信函时相同的专业技巧。正确的语法、语句结构、拼写以及内容在建立客户关系时极其重要，同时要确保电子邮件发给正确的人。

芝加哥的一对夫妻为了避寒，决定去南得克萨斯州的沙滩度周末。[5]由于他们的工作安排不同，丈夫决定一早出发，而妻子第二天在得州与他会面。当丈夫到达宾馆时，他拿出笔记本电脑给还在芝加哥的妻子发了一封电子邮件。然而，他不小心将她的电子邮件地址少写了一个字母，电子邮件发给了另一个人，而他却不知道。

休斯敦的一位寡妇在参加完心爱的丈夫的葬礼后回到家中，检查她的电子邮件，在读过第一封邮件之后，她晕了过去，倒在了地板上。寡妇的儿子听到声音后冲进了房间，他回头看到了计算机屏幕上的信息：

> 至：我亲爱的妻子
> 自：离开你的丈夫
> 标题：我到了！
> 我刚刚到达并且登记入住。我路途一切都很顺利，你明天到达后的一切都已准备好。期待明天与你见面！祝你旅途跟我一样顺利。
> 附：这里确实很热！

正如这位寡妇收到这封令人惊讶、困扰的邮件一样，错发的电子邮件可能会让客户感到惊讶和烦躁。在书写和发送电子邮件时一定要留意。

传真能力和支持

传真机是商业工作中的一种重要的沟通设备，装有传真机调制解调器的笔记本电脑能够为实地工作的销售人员节省大量时间。它能够准备并且传输一篇文档——也许从你的车里——而不用将它打印出来，你可以用同样的方式收到文件。这是一种能够在路上方便又便宜地处理大量销售人员书面材料的工具。

客户订单处理和服务支持

获取、生成并且完成一份订单的过程比听起来还要复杂，实际操作系统中的许多步骤可能要花费几天甚至几周的时间才能完成并得到核实。自动化系统缩短了销售和递送周期。你跟客户坐在办公室的同时，你可以使用因特网来获取信息，更有效率地做事。你可以核查订单货物的库存状况，接收客户信用状况的认可书，立即启动发运程序。销售人员的自动化订单通道可以直接更新公司的计算机，而不需要

返回到办公室。

销售人员的移动办公室

销售人员开始将小型办公室直接装进他们的车里。对于需要与客户持续接触的销售人员来说，微型厢式车可以解决提高工作效率的问题，车内可以安装多功能的办公桌、转椅、灯、电脑、打印机、传真机、移动电话和圆盘式卫星信号接收器。即使驱车穿行在城市之间或者州际公路上，销售人员也可以在他们的**移动办公室**（mobile offices）里与客户保持联系。美国蜂窝公司的代理人经理杰夫·布朗（Jeff Brown）经常会用到移动办公室。"如果我到了潜在客户的办公室，而他们无法马上见我，"布朗说，"我就可以去我的移动办公室工作，直到他们准备好见我为止。"[6]

全球定位系统和个人数据助手

超级英雄蝙蝠侠拥有高科技的通信工具，如今销售人员也在使用这位超级英雄使用的高科技设备。让我们以3M公司的鲍勃·巴尔（Bob Barr）的车内状况为例。他的公司总部在得克萨斯州的休斯敦，他的销售范围覆盖7个州。他每年要驱车25 000英里，如果车程超过5个小时，通常他还会乘坐飞机。和世界上其他的销售人员一样，鲍勃要依赖移动技术。你在他的车中看到的三个通信设备是全球定位系统装置、个人数据助手与手机。鲍勃的个人数据助手中可以植入手机。

全球定位系统。对于销售人员来说，确定自己所在的方位以及找到赶赴某位商业对象处所的方向是一项巨大的挑战。多年来，有大量的技术力图简化这项任务，最终，美国国防部斥资120亿美元创造了这项永久改变导航历史的技术。

全球定位系统（global positioning system，GPS）是一个全世界范围的无线电导航系统，它由环绕地球的卫星群及其地面基站组成。全球定位系统使用人造卫星作为参照点来计算位置，能够精确到几英尺或一米。从一定意义上说，它就像是给地球上的每一平方英尺或平方米赋予一个特定的地址。全球定位系统将成为像电话一样普及的东西，一种通用的工具。

个人数字助理。**个人数字助理**（personal digital assistant，PDA）是一个微型的、全功能的计算机，可作为笔记本电脑或者台式电脑的扩展设备。观察一下图5—2中鲍勃的个人数字助理和手机，就放置在鲍勃伸手可得的地方。在他的移动办公室中，他可以使用：

- 带有扩音器和来电显示的手机；
- 带有日历、联系人备忘录和计算器的记事本；
- 电子邮件和短信功能；
- 彩色网页浏览器；
- 拍照的相机，可以存储相片或使用电子邮件传送。

再加上一个咖啡壶，那么鲍勃就拥有一个远离家的家了——一间真正的移动办公室。现在，我都怀疑鲍勃正斜躺在可调节的驾驶座椅上打盹呢。

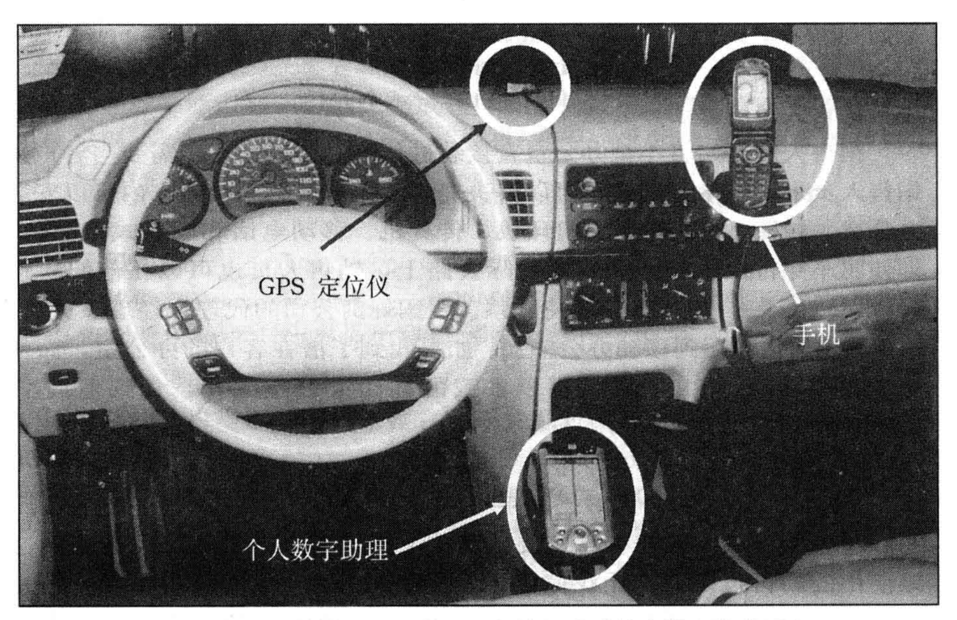


图 5—2　3M 公司的销售员鲍勃·巴尔使用移动技术服务他的顾客

销售：互联网和万维网

互联网为销售人员查询调研结果、数据、风土人情以及海量的信息提供了极大的便利。关于互联网的使用，人们有太多东西需要学习，但这些知识的讲解已经超出了本书的范围。销售组织花费数百万美元购买软件、硬件并且培训它们的销售人员使用互联网。如果他们能够学会如何充分发挥它的作用，这将是一种十分有用的销售工具。互联网还在持续发生着变化，某天你发现了一个很喜欢的网站，第二天它却不见了——它已经变了，或者一些人对它收费了。让我们简要地介绍一下互联网。

互联网

互联网（Internet）是一个全球计算机网络。它是一个全球范围的、自治的网络，将数以千计的较小的网络以及数以百万计的计算机和用户连接起来，创造出一个巨大的信息源。在某种形式上，它与电话系统类似，能到达世界上的每一个国家。正如你可以给世界上任何地方的人打电话一样，只要与互联网相连，你也可以连接到任何人的计算机上。

万维网

互联网和万维网通常被看做是一样的，其实并非如此。互联网指的是相互连接的全球计算机网络的物理基础设施，它只是大量线缆和计算机的集合体。**万维网**（World Wide Web）是互联网的一部分，它接纳了大量的网站，可以提供关于数以

百万计的话题的文本、图表、视频和音频信息。个人、公司、政府机构、学校以及其他类型的组织都在开发富含信息的网站。

万维网的一个突出特征是，每一屏的信息（通常称作**网页**（web page））都可以链接到万维网中的其他网页上。正是这些**链接**（links）赋予了万维网这个名字，所有这些链接共同构成了覆盖全球的信息网。**网上冲浪**（surfing the Internet）实际上就是通过链接来探索不同的网站。

在本书的最后，你会发现与销售相关的万维网练习。尝试做一下，慢慢学会万维网的使用。

你需要阅读、研究并且经历一些活动，来进行学习。为了学习，使用网络吧。下面是一些可以访问的网站：

- www. weather. com　查询世界上任何地方的天气预报。
- www. mapquest. com　查询城市之间的交通线路。
- www. yahoo. com　定位个人与企业。试试找到你自己的位置。

假以时日，使用万维网会成为一件有趣的事情，这会成为一次很棒的学习经历。毫无疑问，要成为一位成功的商人，你需要了解如何使用诸如万维网这样的销售技术。

全球技术提供服务

获取信息的能力是一项宝贵的资产。我们正处在公司战略要依赖效率的年代，效率决定了一桩交易的成败。当销售人员离家出差时，在正确的时间、正确的地点对于正确的信息的需求至关重要。随着世界范围内人们彼此交往的深入，日趋需要在全球基础上获取与交换信息。

由于技术可以解决问题，新的机会出现了。例如，移动数据收集和无线数据传播领域的技术进步极大地增加了需要收集、管理、存储和获取的数据。利用这些信息的组织能够最大限度地提高服务水平，促进销量的增长。

例如，欧洲的销售人员可以通过卫星传输将信息传送到美国，将信息存储在公司主要的计算机数据库中。佛罗里达州的销售人员可以获取这些信息，并且可以将额外的信息输入数据库。只要通过电话调制解调器传输或者无线传输，销售人员即使坐在得克萨斯州客户的办公室里也可以从同一个数据库中导入和导出信息。

伦理困境

广告可以促成交易

艾吉创新公司（Aggie Novelty Company）是一家小型特色产品制造厂，厄尔·乔治（Earl George）是该公司刚入职的一名推销员。他入手的一种新产品是为3～6岁的儿童设计的塑料玩具车。在销售拜访过程中，一位小型玩具连锁店的采购经理向他询问厂家将会提供怎样的广告支持。过去，买主一直强调将广告支持的重点放在增加连锁店产品线的决策上。由于艾吉创新公司的规模很小，它只做了很少的电视广告，而根本没有刊登杂志广告。如果乔治告诉买主这些，那么这笔买卖就会泡汤。他知道如果艾吉公司为这一产品投

放广告，他们就会进货。乔治如果夸大公司实际投入的电视广告量，他有可能会将这笔生意拿下（连锁店可能不会花时间来查看广告）。

乔治应该采取的最符合伦理的行动是什么？

1. 告诉顾客当前他们公司只投放了少量的电视广告，但是公司正在考虑向杂志和广播媒体扩展。从字面上讲，即使他们公司永远不会这样做，他也没有撒谎，因为他只是说"正在考虑"。

2. 告诉顾客他想听到的。些许的夸张不会伤害任何人，而他能够为公司创造利润。

3. 告诉顾客由于艾吉公司很小，公司并不具备做大量广告所需要的资源。告诉他们公司只在电视中投放了少量广告，并没有在广播和杂志上做广告。让顾客根据这个信息来做决定。

技术行规

有这么多可用的技术，销售人员在与客户沟通和处理订单时便有了多种选择。对于那些正确使用这种技术的销售人员来说，他们必须要了解这种多渠道沟通技术的行规。

网络礼仪

网络礼仪（netiquette）是指网络的使用规范。[7]因特网变化如此之快，网络礼仪也是如此。不论变化多么快，网络礼仪都离不开黄金定律，即"己所不欲，勿施于人"。在销售中，网络礼仪的重要性大多与电子邮件的传送有关。

在向客户、潜在买主或者你的经理发送电子邮件时，你需要考虑很多东西。根据《商业网络礼仪大全》的作者玛丽·米切尔（Mary Mitchell）的说法，人们在网络中会比平常表现得更为粗鲁。在她看来，这主要是因为电子通信减少了面对面联系的机会。"这不仅使人更容易变得粗鲁，而且会使人失去常态。"米切尔说。

米切尔还认为粗鲁的现象会不断升级。既然粗鲁会升级，每个礼貌的行为同样会产生涟漪效应。下面是一些在使用电子邮件时的注意事项[8]：

应该：

- 简明，但非简短。
- 像回复电话信息那样尽快回复电子邮件。
- 避免**发火**（flaming），那么就好像在公众场合斥责别人一样。
- 使用清晰的、描述性的、通用的标题。如果要改变话题，那么就重新拟一个题目。
- 使用日期、问候语、适当的标点和友好的结束语。

不应该：

- 做出面对面时不会做的评论或提出面对面时不会提出的要求。
- 重复发送信息。
- 全部使用大写字母，这在网上就等同于吼叫！

- 将同一条信息抄送给很多人。
- 通过电子邮件发送坏消息。

在发送电子邮件时，最应牢记的是要跟现实中一样谦虚有礼地对待客户，你的客户不能通过电子邮件看到你，他们对你进行判断的唯一方式是通过你的表述方式。

手机

根据蜂窝通信行业协会的统计，数以亿计的人在使用全球无线服务，其中半数人是在美国。[9]手机能带来许多便利，包括无线服务，能够让你查看电子邮件和访问网页，但是一些问题也随之出现。如果销售人员不懂得谦虚有礼地使用手机，会面和销售拜访可能会遭遇障碍甚至毁灭。

销售人员可以用多种方式防止手机带来的负面影响，以下这些指导意见应该时刻牢记于心[10]：

- **跟你在一起的人是最重要的交谈对象**。无论你是与客户、潜在买主还是主管在一起，你应该利用来电显示功能进行电话筛选。你可以选择使用语音邮件来回答，并且选择合适的时间回拨。
- **使用短信来简化生活**。如果你在公共场所想要从同事那里获得重要的信息，你可以将手机转换为短信模式，让他们将短信发送到你的手机上。
- **在开会、销售拜访和进行推介时，关掉手机**。在上述任何场合中打电话都会扰乱秩序，违背基本的礼貌。如果你在等一个重要的电话，那么就使用短信。
- **不要对着电话大吼大叫**。在手机上吼叫是对客户的冒犯，也是不必要的。大多数的电话都有敏感的麦克风，即使是耳语也能听得清楚，因此没有必要对着手机吼叫。

语音信箱

语音信箱可以方便销售人员在没空的时候接收办公室的电话或手机信息。外出时，一定要记住在电话上留言，让你的客户知道你在哪儿，什么时间有空，何时会回复他们的电话。你还应该说明其他可以提供帮助的联系人，包括他的姓名与电话号码，以备客户需要即时的帮助。

> 一定要慢慢地重复你的电话号码！

在语音信箱留言时，要记得有礼貌。你应该在留言开始和结尾处慢速地说出你的姓名和电话号码，这样可以避免接收人重播留言。留言要具体而简要，不要漫无边际。在准备留言之前，我会列出其中的要点。站着讲话有助于让留言听起来更像自然的交谈。

传真

正如前面介绍的，传真机对于销售人员极其重要。在发送传真时，销售人员要记

住附上一页封面，上面留下自己的传真号、发送页数以及可以让接收人联系到自己的电话号码。他们应该给收件人打电话或者发电子邮件，通知其传真正在发送，特别是对于实效性很强的材料。和其他的文件一样，在发送前要仔细检查拼写和语法。

扩音器和电话会议

有时可能会通过电话来召开一场会议，这是销售人员在办公场所使用扩音器的唯一理由。为了防止将私人信息泄露给其他人，参加会议的人要通过讲话来验证自己的身份，有一个人应该充当会议领导，以避免人们相互交谈带来混乱。

销售要点总结

公司知识包括公司的历史、发展政策、程序、产品、分销、促销和定价等方面的信息，销售人员还必须了解竞争对手、公司所在的行业与经济形势。这些知识还可以用于自我概念的提升，因为丰富的知识储备有助于销售人员建立积极的自我形象，并且充满信心地准备好与客户交流。

批发商和零售商储存了数以千计的产品，往往难以像制造商希望的那样单独支持某一特定制造商的产品，这种情况会导致分销渠道成员间的冲突。为了减少这种冲突并帮助渠道成员开展销售，制造商需要在广告、促销和价格补贴方面提供支持。另外，许多制造商会斥资数百万美元来催迫消费者和企业买主从渠道成员和制造商那里购买商品。

全国性、零售、贸易、行业和直邮广告创造了对产品的需求，它们是销售人员推介产品的有力工具。促销活动和材料是另外的备选工具，供销售人员在向消费者和企业买主销售时使用。样品、赠券、竞赛、赠品、宣传和展示，都是有助于销售商品的有效促销手段。

价格、折扣和信用政策也是销售人员应该满怀欣喜地向顾客介绍的事项，销售人员每天都要回答客户就这三个方面提出的问题。客户总是想知道产品的目录与实价，以及是否包含任何运输费用。折扣（质量折扣、现金折扣、贸易折扣和消费折扣）是制造商向买主提供的重要购买刺激。买主想要了解付款条件，销售人员需要领会公司的信用政策，以便开设新账户、确保客户及时付款和催讨过期的账款。若想了解更多关于定价的介绍，请参阅本章最后的附录。

最后，若想在销售中取得成功，还需要掌握各种用来销售商品和服务客户的技术。电脑、文字处理、电子邮件、传真、手机、互联网和万维网很快将成为专业销售工具的一部分，了解使用这些技术的一些礼仪知识是很有必要的。

应对销售挑战

为了成功，销售人员需要了解很多事情。然而，成为产品方面的专家只是成为顶尖销售人员的一部分，你还需要知道如何使用良好的沟通和销售技巧。

当然，杂货店主想要卖给顾客好的商品，而中间商更感兴趣的是一旦他购进了某种商品，能否卖得出去，以及他能从中赚到多少钱。中间商是利润导向的，他们想知道厂商为他们准备什么样的支持，他们更关心投资回报。

关键销售术语

销售培训
全国性广告
零售广告
合作广告
贸易广告
工业广告
直邮广告
消费品促销
贸易促销
购买点展示
货架摆放
货架展面
赠品
价格
个人效率
联系管理
日历管理
地理信息系统
基于电脑的推介
文字处理
电子邮件
移动办公室
全球定位系统
个人数据助理
互联网
万维网
网页
链接
网上冲浪
网络礼仪
发火

销售应用题

1. 销售人员的知识需要扩展到很多领域，包括一般公司知识，产品知识，对于即将到来的广告与促销活动的知识，关于公司定价、折扣和信用政策的知识，以及关于竞争对手、行业和经济的知识。这些对于成功销售都是至关重要的。对于每一种知识，解释一下销售人员的知识是如何为成功的销售打下基础的。

2. 销售人员一般是如何获取销售知识的？

3. 解释一下销售人员的知识如何转化成销售推介中的卖点。举两个例子。

4. 销售人员必须深入地了解竞争对手、客户和一切与公司有关的事情。然而，为什么销售人员应该花费时间来更新关于经济和行业状况的知识呢？

5. 产品货架摆放与货架展面的区别是什么？销售人员如何最高效地利用货架摆放与货架展面？为什么这很重要？

6. 公司在营销产品的过程中会用到很多赠品，为什么？它们都采用哪些类型的赠品？销售人员如何在向批发商和零售商的推介中使用赠品？

7. 制造商在促销产品时使用的主要广告类型是什么？销售人员如何在推介中利用公司广告的信息？

8. 通用食品和桂格燕麦等公司向全国推出一款新的产品之前，通常会先向测试市场投放该产品以查看其销售状况。销售人员在推介中如何利用测试信息呢？

9. 什么是合作广告？解释进行合作广告的步骤。

10. 公司为什么要做广告？

11. 下面是一些促销方式，将它们按照消费品促销方式和贸易促销方式进行分类，并且为每种方式举一个例子。哪种促销方

式可以既用于消费品促销又用于贸易促销？

a. 包装袋上或袋内的赠券；
b. 免费安装（赠品）；
c. 展示；
d. 销售竞赛；
e. 礼品图片；
f. 演示；
g. 样品。

12. 什么是网络礼仪？销售领域从何时开始需要关注网络礼仪？

13. 手机是一种方便销售人员与客户联系的工具，特别是当他们都不在自己的办公室时。尽管手机用处很大，但也可能会带来一些麻烦。列出四种为确保有礼貌地使用手机，销售人员应该做的事情。

销售体验练习

你可能认为自己的销售态度很端正，但是如果你没有信心面对陌生的客户和潜在购买者的话，一切都是空谈。这项练习可以帮助你测量自己的自信心。阅读下面的陈述，然后另外用一张纸写下你认为最适合你的分数。

你的自信心如何？

	高				低
我可以快速轻易地将陌生人变成朋友。	5	4	3	2	1
即使我不认识他们，我也可以吸引并保持别人的注意力。	5	4	3	2	1
我喜欢新局面。	5	4	3	2	1
我对会见陌生人以及与之建立良好关系过程中的心理状态很感兴趣。	5	4	3	2	1
我很喜欢向高层管理人员进行销售推介。	5	4	3	2	1
为特定场合着装时，我对自己很有信心。	5	4	3	2	1
我不介意用电话跟陌生人预约见面。	5	4	3	2	1
其他人不会让我感到恐惧。	5	4	3	2	1
我喜欢解决问题。	5	4	3	2	1
在大多数时间里，我感到很安全。	5	4	3	2	1
	总分______				

将你的得分加起来，如果超过 40 分，那么你是足够自信的，可以考虑从事销售职业；如果在 25～40 分之间，你需要更多与人打交道的经验；低于 25 分，表明你需要建立自信心，其他类型的工作可能更适合你。[11]

附录 5A 销售计算和定价

销售人员想用一些东西来交换另外一些东西——通常使用产品交换消费者的金钱。企业和消费者（甚至是你自己）都想知道这个问题的答案：“这东西值多少钱？”销售人员必须准备好介绍成本和价格的方方面面。这样一来，掌握一些关于销售计算和定价的入门知

识对你来说就很有必要了。

由于大多数选择了这门课的学生都要制作一份销售推介作为课堂练习，这里的信息将会使你受益。一些学生必须选修会计、营销或者零售方面的课程，这里的信息可以作为这些课程知识的回顾。这篇附录介绍的销售计算和定价概念对于两类顾客来说，都是很有用处的，他们是：（1）中间商，如批发商和零售商；（2）最终用户，如商业机构和非营利组织。

□ 价格的类型

尽管一家公司可能会实行多种价格策略，但是所有的公司都有标价、实价以及基于运输条件的价格。五种最常见的价格类型是：

- **标价**（list price）——向客户索要的标准价格。
- **实价**（net price）——扣除所有折扣和补贴后的价格。
- **区域价格**（zone price）——基于顾客的地理区位或区域的价格。
- **起运点交货价格**（FOB shipping point）——买家支付货物的运输费用——当货物被装载到运输工具上时，其所有权就移交给了客户。
- **目的地交货价格**（FOB destination）——卖家支付全部的运输成本。

这些价格都是由公司制定的。正常情况下，销售人员不参与产品的定价。这种定价方案允许销售人员依据公司的指导原则对外报价。

相同数量的同种产品，向两个不同的企业用户索要不同的价格是违法的。1936 年的《罗宾逊—帕特曼法案》明令禁止在州际商业活动中使用这种伤害竞争对手的价格歧视手段。尽管这项法律不适用于州内的销售活动，但大多数州都有类似的法律。

公司如果能向法庭证明它的差别定价政策实质上并没有削弱竞争，法庭有可能会认可其定价政策的合法性。通常公司会向法庭证实以下两点中的一点：第一，如果一个客户购买的产品数量比另一个要多，对于购买较多数量的客户，公司能够用较低的成本制造并销售产品，由此节省的成本通过降低价格的形式惠及到客户头上；第二，当公司必须降价才能应对竞争时，价格差别就是合法的。如果这种做法被证明是合法的，公司就可以向客户索要不同的价格，通常使用折扣的形式来实现。

□ 折扣等于降价

折扣是价格相对于标价的减让。为了在某一特定阶段开发出一个方案来售卖一条产品线，营销经理会考虑在广告和人员销售之外，使用价格折扣。向买家提供的折扣类型主要有数量折扣、现金折扣、贸易折扣和消费折扣。

数量折扣：买得越多，花得越少

数量折扣是源自制造商生产成本的节约，因为它能够大批量地生产产品。正如表 5A—1 显示的那样，这些节约的成本被转移给了购买大量产品的客户。数量折扣可以是累积的，也可以是非累积的。

表 5A—1　　可以为中间商提供的促销补贴

诱人的新交易 四种方案增强你的盈利能力					
促销补贴					促销支持
免费产品的补贴*	加广告补贴†		加推销补贴		
	方案 A	方案 B‡	降价特征	展示	
12 盎司液体 8.5%发票价补贴	每打多达 1.25 美元补贴	每打 1 美元补贴	每打降价 75 美分	店堂或架端展示，每打降价 75 美分	直接针对消费者的全国性电视促销，毛评点=1.705
5 盎司液体 8.5%发票价补贴	每打多达 75 美分的补贴	每打 50 美分补贴	每打降价 50 美分	店堂或架端展示，每打降价 50 美分	88%的到达率，获得 17 亿人的关注
60 片/瓶 8.5%发票价补贴	每打多达 75 美分的补贴	每打 1 美元补贴	每打降价 75 美分	店堂或架端展示，每打降价 75 美分	全年对医师的跟踪与抽样
24 片/瓶 8.5%发票价补贴	每打多达 75 美分的补贴	每打 50 美分补贴	每打降价 50 美分	店堂或架端展示，每打降价 50 美分	主要的贸易和医药期刊上的广告支持

如果投放四色广告或者开展客户赠券计划，还可以享受高达 2%的返点。
允许索要返点的中间商无限量进货。
零售进货期：2009 年 7 月 15 日—8 月 30 日。
广告投放期：2009 年 7 月 15 日—11 月 8 日。
索要返点截止期：广告首次投放后 45 天。
详情请与你的销售代表联系。
* 通过加盟批发商。
†所有的广告应该同时突出液态和片剂。
‡广告覆盖率要至少达到申请者所在贸易区域的 75%。

一次性的减价是**非累积数量折扣**（noncumulative quantity discounts），这种做法既可以用于消费品，也可以用于工业品。例如，一台计算机的标价是 6 000 美元。如果一家企业购买的数量达到 9 台，价格将会变成 5 800 美元；10～29 台，是 5 500 美元；超过 30 台，就变成 5 000 美元。先灵药业公司（Schering）的推销员可能会向柯利西锭 D 的买主提供 16.6%的价格折扣，高露洁公司的推销员可能会向零售商提供每购买 10 打产品免费赠送 2 打特大号牙膏的折扣。

销售人员希望利用这种折扣来诱导零售商购进大量的商品，继而让零售商在店内展示并在当地宣传低于平均价格的产品。理想的情况是，零售商的销售价格应该反映由于数量折扣带来的价格减让。

累积数量折扣（cumulative quantity discounts）是客户在既定的时间段（如一年）购买特定数量的产品所获取的折扣。同样，这种折扣反映对于制造和营销成本的节约。

为了获得 10%的折扣，买主必须购进 12 000 单位的产品。在累积折扣的条件下，没有要求买主一次性购进 12 000 单位，例如，它们可以每个月购进 1 000 单位，只要在特定的时间内购齐约定的数量，10%的折扣就会兑现。累积折扣允许买主不必在一份订单中购齐全部的产品。

现金折扣诱使客户按时付款

如果顾客可以在特定的时间段内付款，他就可以赚取**现金折扣**（cash discounts）。例如，如果顾客在 6 月 1 日购买价值 10 000 美元的商品，现金折扣为“2/10，net30”，那么客户需要支付 9 800 美元，而不是 10 000 美元。“2/10，net30”指的是如果账款在销售之

后的 10 天内完全付清，顾客将会得到 2%的折扣；如果没有在 10 天内付清，那么 10 000 美元的全额账款将在 30 天内到期。顾客应该明白，2%是额外节省。

贸易折扣吸引渠道成员的注意力

制造商可以把对于渠道成员（中间商）的降价作为对其履行服务的补偿，这就是**贸易折扣**（trade discounts）。贸易折扣通常表述为按一定百分比降低零售标价。批发商可能会在标价的基础上获得 50%的折扣，零售商为 40%。批发商卖给零售商的价格高出其进货成本的 10%或者比标价少 40%，批发商在将产品卖给零售商的过程中赚取 10%的毛利率。渠道成员同样有资格赚取数量折扣和现金折扣。

消费折扣增加销量

消费折扣（consumer discounts）是制造商对渠道成员或者直接对消费者实行的一次性减价。折价产品的标签就是直接对消费者的减价，例如，包装上标明每件产品降价 15 美分或者每打产品降价 1.8 美元，使用的就是消费折扣（参见表 5A—2）。

表 5A—2　　折扣的类型及例证

折扣的类型	折扣举例
数量折扣 非累积（一次性的） 累积（年购买量）	■ 每购买 11 打，免费获赠 1 打 ■ 购买的所有商品折价 20% ■ 每件店堂展示的商品获得 5 美元折扣 ■ 购满 8 000 单位的产品，获得 5%的折扣 ■ 购满 10 000 单位的产品，获得 8%的折扣 ■ 购满 12 000 单位的产品，获得 10%的折扣
现金折扣	■ 2/10，月末 ■ 2/10，net30
贸易折扣	■ 向零售商提供 40%的折扣 ■ 向批发商提供 50%的折扣
消费折扣	■ 比产品包装上标注的正常价格低 15 美分 ■ 10 美分的赠券

制造商期望渠道成员能够将正常价格降低一部分。一家大型零售商可能会以 1.98 美元的价格将标价 2.5 美元的产品卖出，制造商则希望销售人员能够劝说零售商将产品的定价再降低 15 美分，定为 1.83 美元。

消费者带到零售商店的折价券是另一个临时价格折扣的例子。在上面的例子中，制造商必须确保价格的减让能够传递给消费者，切实使消费者获益，因为渠道商可能不肯对产品进行促销或者降价，而是将优惠的数量或发票价格的折扣留给自己。销售人员可以使用折价的产品标签或者赠券，使出售给消费者的产品数量更多。表 5A—2 总结了各种折扣的类型，并举了例子。

中间商：加价与获利

加价（markup）是指在产品成本之上增加的数额，以此来决定产品的售价。加价通常用百分比的形式表示，代表的是**毛利润**（gross profit），而不是净利润。毛利润是包括营销成本和运营成本在内的利润，而**净利润**（net profit）是支付了营销成本和运营成本之后剩余的利润。

图 5A—1 是分销渠道成员在产品售价基础上加价的例子。每位渠道成员都有不同比例的加价。某产品花费了制造商 3 美元，最终到达消费者时，价格达到了 12 美元。制造商的售价代表了批发商的成本，在此基础上的加成能够使批发商偿付业务运营成本、补偿产品成本并且盈利。批发商的售价是 6 美元，这就是零售商的成本。然后，零售商进行加成定价来补偿成本以及业务运营的相关成本（如储存产品和每平方英尺的固定成本的分摊），并且实现设定的利润水平。

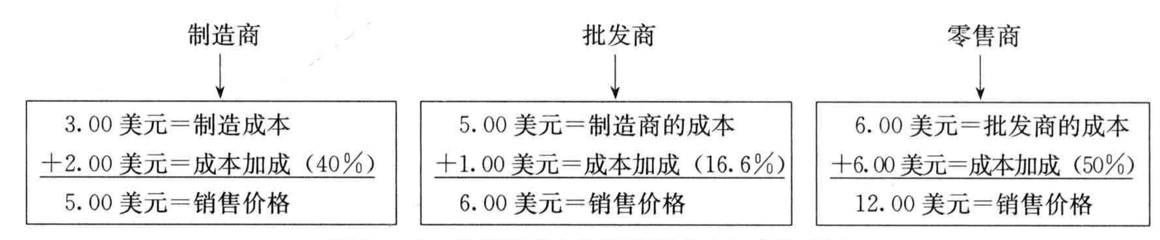


图 5A—1　分销渠道中售价进行成本加成的例子

加价的百分比基于产品的售价或者成本，因此掌握决定成本加成的方法至关重要。以图 5A—1 为例，制造成本为 3 美元，加价 2 美元，售价为 5 美元，使用不同的决定加成百分比的方法可以得到不同的结果：

$$\text{基于售价的加价百分比}=\frac{\text{加到成本上的数额}}{\text{售价}}=\frac{2.00\ \text{美元}}{5.00\ \text{美元}}=40\%$$

$$\text{基于成本的加价百分比}=\frac{\text{加到成本上的数额}}{\text{成本}}=\frac{2.00\ \text{美元}}{3.00\ \text{美元}}=66.6\%$$

渠道成员希望低价买进商品，然后将价格定在一个有竞争力的水平上，从而为自己带来合理的利润，这样的目的促使零售商为不同的商品设定不同的加价。例如，零售商可能会为杂货设定 10%的加价，为照相机设定 30%的加价，为家用商品设定 50%的加价。基于商店的类型（折扣店——大批量；专卖店——小批量；百货商场——高水平的服务），加价随着销售量和服务程度的不同而差别很大。

在准备向某位顾客进行推介时，销售人员应该考虑所有可行的折扣方案，为零售商建议一套促销计划。例如，表 5A—1 中列出了几种零售商基于购买量可以获得的折扣。销售人员可以在进行销售推介时用到这些折扣，建议零售商在广告中进行降价宣传，并且在店内收款机旁边开展促销展示。

加价和单价

销售人员，尤其是消费品销售人员关注的是单位成本和利润。然而，批发商和零售商一次不会只购买一单位的产品。根据客户规模的不同，制造商每次可能会卖给中间商几打或者几千打的产品。单位成本和利润可能对批发商用处不大，但是它对零售商极为重要，因为它们的客户通常一次只购买一单位的产品。

下面看一下它是怎么发挥作用的：假设你向一家大型杂货商的连锁店销售一种消费品。正如表 5A—3 中展示的那样，每单位的成本通常是 1.80 美元，零售商以 2.19 美元的价格将之售出，比制造商建议的零售价 2.29 美元低 10 美分。这就带来了 39 美分的正常利润，或者 18%的成本加成［(2.19 美元－1.80 美元＝39 美分)，然后除以 2.19 美元(39 美分/2.19 美元＝18%)］。减去 53 美分的促销补贴，交易成本变为 1.27 美元。

正常利润率，或者说成本加成率是 18%。如果产品在为期两周的促销中以 1.89 美元的价格出售，反映 53 美分的促销补贴的成本加成就等于 33%。如果零售商购买产品但是不肯降价，制造商就白白扔掉每单位 53 美分或者每打 6.36 美元。

销售人员的目的是什么？是使得零售商：（1）比正常情况下购买更多的数量；（2）为配合三天的广告促销，将价格降到1.39美元；（3）运作一场为期两周的店内促销，将价格定为1.89美元。零售商1.39美元的售价将带来8.6%的利润，1.89美元的售价会带来33%的边际利润率。如此一来，制造商、零售商以及零售商的顾客在交易中实现了多赢。

表5A—3　　使用单位成本的例子

消费品销售人员通常会将成本分解，然后关注单位成本和单位利润。下面是一名销售人员在销售推介中所作的算术：

1.80美元＝每单位的正常成本
－0.53美元＝特定促销补贴
1.27美元＝交易成本
2.29美元＝制造商的建议售价
2.19美元＝正常零售价
18%＝零售商的正常利润（2.19美元－1.80美元＝39美分的成本加成）
（39美分/2.19美元＝18%的加价）
1.39美元＝为配合产品广告而建议的3天的特价
8.6%＝特价期内的边际利润（1.39美元－1.27美元＝12美分）
（12美分/1.39美元＝8.6%的加价）
1.89美元＝为配合店内促销而建议的为期2周的特价
33%＝售后边际利润率（1.89美元－1.27美元＝0.62美元）（62美分/1.89美元＝33%的加价）
18%＝正常利润率（2.19美元－1.80美元＝39美分）（39美分/2.19美元＝18%）

上面的信息（除去括号内的算式）被列在一张表单中，表单顶部是买家的公司名称。销售人员向买家展示了购买大量产品的理由，并告知它们如何以每单位1.39美元而不是2.19美元的价格售出，能赚到9%的利润。零售商的顾客节省了80美分（2.19美元－1.39美元＝80美分）。在3天的促销期过后，零售商将价格提到1.89美元并维持两周，这样就可以获得33%而非18%的成本加成。可见，将一些具体的数字集中起来，你的说服力就提高了。

加价和投资回报

消费品销售人员在销售推介中还会用到投资回报率。**投资回报**（return on investment，ROI）指的是从投资中获得的超出原投资的金额。投资回报通常用百分比的形式表示，销售人员也可以使用金额回报来表示。表5A—4中的信息阐述了销售人员采用的实际投资回报率。继续用上面的例子来说明，销售人员希望客户能够进行3天的广告特价销售，为期两周的店内减价，并且购买大量的存货。该名采购经理为拥有100家杂货店的连锁店购货。

正常来说，这家连锁店6周内可以售出1 500打产品。销售人员感觉促销活动和降价能将销量提升到3 000打（500＋1 000＋1 500）。正如在表5A—4中看到的，销售人员想让零售商投资55 260美元（7 620＋15 240＋32 400），销售额计划将达到70 440美元（8 340＋22 680＋39 420），利润为15 180美元（720＋7 440＋7 020）。零售商的投资回报率是27.5%，具体计算如下：

70 440美元＝销售总额
—55 260美元＝总投资额
15 180美元＝总毛利润

27.5%＝投资回报率（15 180 美元/55 260 美元）

表 5A—4　　推销员向顾客展示的利润预测

	3 天特价	2 周特价	正常价格
商店总数	100	100	100
交易日期	6 月 1 日—6 月 30 日		
正常每打价格（美元）	21.60	21.60	21.60
减补贴（53 美分）			
每打产品交易成本（美元）	15.24	15.24	21.60
促销价（美元）	1.39	1.89	2.19⑥
购买的箱数	500①	1 000	1 500
总投资额（美元）	7 620②	15 240	32 400
总销售额（美元）	8 340③	22 680	39 420
总毛利润（美元）	720④	7 440	7 020
投资回报率	9.0%⑤	49%	22%⑦

①每家商店 5 箱。
②500×15.24＝7 620 美元。
③500×12＝6 000；6 000×1.39＝8 340 美元。
④8 340－7 620＝720 美元。
⑤720÷7 620＝9%。
⑥21.60 美元÷12 箱＝1.80 美元（正常成本）。
⑦7 020 美元÷32 400 美元＝22%。

折扣、付款方案、成本加成、单价和投资回报率对于销售人员来说都很重要，因此需要完全地理解。在销售人员推介的过程中，客户对这些信息也极感兴趣。

□ 组织：价值和投资回报

商业销售人员在销售推介中通常会进行价值分析。**价值分析**（value analysis）可以帮助确定哪些是最赚钱的商品，帮助认识到高价的产品有时候可能会比低价的产品更有价值。许多公司在做出购买决策之前都有进行价值分析的惯例（参见图 5A—2）。

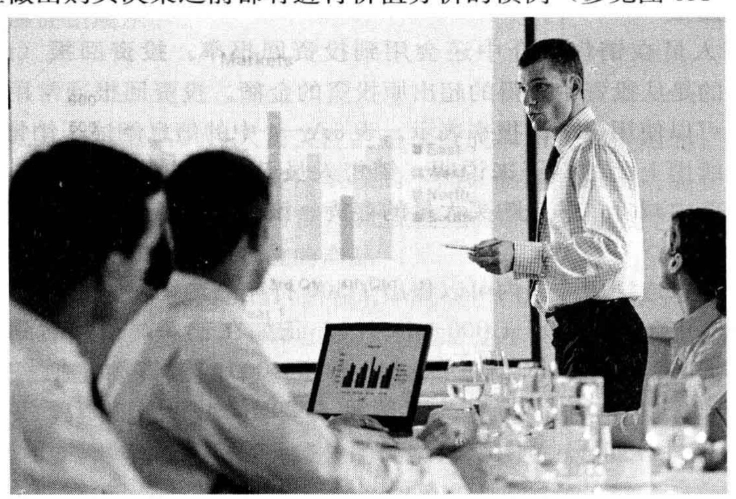


图 5A—2　这位推销员正在演示一项价值分析，帮助他的顾客决定采购哪些商品可以获得最佳收益

价值分析可以评估产品能够在多大程度上满足采购公司的特定需求，它力图解决下列问题：

- 你的产品特性、优势和利益与当前顾客使用的产品相比如何？
- 与顾客当前使用的产品相比，你的产品能否以较低的价格发挥同样的作用？
- 顾客当前的设备性能是否比所要求的更好？（设备对于当前的需求来说，是否有些过于先进了？）
- 从长期来看，高价的、性能更好的产品是否更经济？

正如你在本章中看到的例子那样，在说明你的产品如何提高效率、提高产品的质量和产量或者节约成本之前，你通常必须详细地分析顾客当前的运营状况。

在介绍怎样向顾客进行价值分析时，负责销售石油和天然气打井钻头的帕特里克·凯姆罗斯基（Patrick Kamlowsky）这样说道：

> 向石油公司推荐产品并获得其赞赏并不像看起来那样简单，你的推介必须鞭辟入里，用一种客观的方式来反映事实。毕竟，它们花钱是要冒风险的。销售推介必须符合逻辑，以已知的事实为依据，要尽量避免猜测。
>
> 向一位在石油行业工作了 30 年甚至更长时间，并且在世界各地都钻过井的专业人士推介产品是十分困难的。我现在面临的挑战就是，要向这个人解释他多年来一直使用的方法对于他现在开采的地区并不是最好的，因此产品的推介必须无懈可击，同时要切中要害。在跟他交谈的过程中，我并没有暗示他的方法是过时的或者错误的，不过我暗示我可以帮助他改进他的方法。为了取得成功，我必须尽快建立起两种东西——他的尊重和我的信用。向他说明我的建议，提供支持的依据，给他评估的时间，是至关重要的。我并不想在他面前表现得过于强势，我只是向他表明我实实在在地想要帮助他。

销售人员可以向预期的顾客展示多种类型的价值分析，三种经常使用的类型是：产品成本与真实价值的对比，单位成本和投资回报率。

比较产品成本和真实价值

所有顾客都想了解成本信息。为客户所做的价值分析应该以一种简单直接的方式来说明成本。产品的成本总是与其他一些要素相关，因此成本要以价值和结果进行判断。绝对不应该把产品的基础成本作为销售的决定性因素，顾客纯粹基于成本来购买产品可能会造成钱财的损失。

除非你将成本与产品价值相比较，否则就不要谈论成本。这样看来，顾客将投资的真实价值与真实的货币成本进行比较才是明智的。实际上，采购是否划算并不能仅仅取决于最初的成本，它代表了一次投资，因此，你必须说明你销售的产品对于顾客来说是一次划算的投资。

表 5A—5 展示了一个例子，说明销售人员如何将复印机（产品 X）的成本与竞争对手的复印机（产品 C）的成本相比较。它显示了你怎样才能向顾客说明你的产品比仅看购买价格所得到的价值更高。另一种价值分析方法是进一步将产品价格分解为单位成本。

表 5A—5　　一台小型复印机的成本与价值比较

	产品 C	产品 X
初始成本	2 695 美元	3 000 美元
纸张类型	经处理的纸张	普通纸
复印速度	每分钟 12 份	每分钟 15 份

续前表

	产品 C	产品 X
预热时间	立即使用	立即使用
每份复印件成本	每份 3 美分	每份 1 美分
月成本（假设复印 10 000 份）	300 美元	100 美元

结论：两台复印机购买价格的差额是 305 美元（3 000－2 695），产品 X 的月复印成本节省 200 美元，每月节省的成本使得高价的产品 X 能够在一个半月的时间内补偿购买价格的差额。15 个月之后，每月复印成本节省的钱就等于产品 X 的购买价格了。因此，从长期使用的角度看，产品 X 更合算。

单位成本分解价格

一种向顾客展示产品真实价值的方法是将产品的总成本分解成几个较小的单位或者是**单位成本**（unit cost）。假设你售卖的电脑系统每月花费 1 000 美元，同时可以处理 50 000 笔交易，那么每笔交易的成本只是 2 美分。

关注投资回报

我知道得越多，就越明白掌握更多知识的必要性。

投资回报是指从投资中获得的超出原投资的金额，顾客都对从初始投资中获得的回报率感兴趣。由于许多商业产品的购买都是一种投资，可以产生可衡量的结果，销售人员可以多介绍一下购买他们的产品所能获得的回报率。

假定你在销售一套电脑设备，每月需要 10 000 美元的投资。对于顾客来说，收益是员工节省的工作时间加上由此带来的薪水的节省。首先，让顾客对小时工资率达成一致意见，其中包括边际收益成本。我们假定员工的薪水平均为每小时 5 美元，节省的小时数乘以这个小时工资率就得到了投资回报。如果每月节省的时间为 2 800 小时，每月就可以节省 14 000 美元（2 800 小时×5 美元的小时工资）。你可以设计一张表格来展示潜在的投资回报：

节省的时间的价值	每月 14 000 美元
设备的成本	每月－10 000 美元
利润	每月 4 000 美元
投资回报率（14 000 美元÷10 000 美元）	140%

从每月 14 000 美元的回报中减去每月 10 000 美元的成本，就得到了每月 4 000 美元的利润，或者 140%的投资回报率。如果考虑税后投资回报率，还需要多计算一步，如下式所示：

$$\frac{14\,000\text{ 美元}\times(1-\text{税率})}{10\,000\text{ 美元}}$$

投资回报率向顾客展示了符合逻辑的购买理由。请记住，要让顾客来进行成本测算。顾客必须对其中使用的数据达成一致意见，这样展示购买产品的真实价值才是有效的。

关键销售术语

标价
实价
区域价格
起运点交货价格
目的地交货价格
非累积数量折扣
累积数量折扣
现金折扣
贸易折扣
消费折扣
加价（成本加成）
毛利润
净利润
投资回报
价值分析
单位成本

销售应用题

1. 许多公司在正常价格或者标价的基础上，通过向客户提供各式各样的折扣来诱使它们购买产品。讨论一下它们提供的主要折扣类型。

2. 销售人员应该在销售推介的开始、中间还是结尾提及折扣？为什么？

3. 一件产品，制造商生产它的成本是 6 美元，然后以 10 美元的价格卖给批发商，随后批发商以 12 美元的价格卖给零售商。零售商的顾客以 24 美元的价格购买该产品。这件产品分销渠道上的每位成员对于销售价格的成本加成是多少？

4. 一件产品花费了顾客 1 美元的购买成本，经过成本加成，该产品拥有下述潜在的建议售价：1.25 美元，1.50 美元，2 美元。批发商或者零售商以这三种建议售价出售，将赚到多少利润？

5. 假设你向杂货商、药店和硬件零售商销售硬件产品。明天，你计划去走访 Ace 硬件连锁店——你的最大客户。为了实现你今年的销售额度，你必须争取到一张大订单。你知道 Ace 会采购一些商品，你希望它能加大购买数量，而且你知道付款期限是货物发出后的 120 天，并知道只有 Ace 付清了账单，你公司的信用部经理才会批准发运更多的货物。你将如何安排此次销售拜访呢？答案中要包括你的销售推介应从何处开始讨论应付账款的问题，还要包括，如果买家说：“我还没有付清上一张账单呢！我今天怎么能从你那儿进货呢？”你该怎么办？

6. 列出并解释五种普遍的报价类型。

7. 下面的例子是几种折扣的类型。在每种情形下：（1）解释使用的是哪种折扣；（2）产品成本减少的百分比，以及每单位节省的钱数；（3）回答为每种情形提出的其他问题。

a. 巴斯特维尔公司（Bustwell Inc.）是一家区域性商用电脑公司，它正在尝试向一家叫做“便利油气”（Gas ‘N’ Go）的便利连锁店推销一款新型的计算机控制的汽油泵仪表。该设备可以减少汽油盗窃的现象，精确记录每次的销售量，并且帮助“便利油气”公司决定什么时候应该订购更多的汽油。其中一家分店“嘎斯油气”（Gus Gas）看起来对你的建议书很感兴趣，但是认为价格太贵了。每台计算机的成本是 1 000 美元，但是你可以以 45 000 美元的价格卖出 50 台。“便利油气”公司拥有 43 家连锁商店，而且正在筹建另外的 8 家，并计划在大约 1 个月后开业。

b. 你的销售辖区内的保险储柜公司（The Storage Bin Warehouse）在过去的 3 个月里发生了数次非法闯入事件。作为无忧保险产品公司（No-Doubt Security Products）的销售人员，你相信你的报警系统和

安全锁产品线能让这家公司获益。你跟该公司的经理约在下周初见面。在准备销售拜访资料的过程中，你发现保险储柜公司当前使用的安全锁质量低下，并且没有保安系统。你计划向该公司的经理提供一套保安套装，包括 150 个单价为 10 美元的“铁门神”插锁（供其 150 间私人储柜使用），以及一种成本为 5 000 美元的新型报警系统，付款条件为 2/10，net30。如果报警系统的付款条件变为 5/10，net30（安全锁的条件不变），总成本将如何改变？如果保险储柜公司到第 25 天付清账款，购买这套保安设备总共需要花费多少钱？

c. 你是盖帽游戏公司（Madcap Arcade Games）的一名推销员，负责销售视频游戏和弹钢珠的游戏机。一个当地的商人想要开一家商场，每两周将会买一款新游戏。一款新游戏的成本是 3 000 美元，如果在接下来的一年里，他能从你手中购买至少 25 款游戏，你可以提供 5%的折扣（采用年末返扣的形式）。折扣总共是多少美元？

d. XYZ 公司正在举办年末酬宾促销活动。XYZ 公司是一家消费品制造商，产品主要有牙膏、洗发水和剃须刀片。作为该公司的一名推销员，你被告知可以向半数客户提供“买 11 赠 1”的折扣。其他客户由于购买量太小，其购买的所有产品可以获得 10%的折扣。比较一下这两种情况，哪种交易更划算？

8. 作为发电机公司（Electric Generator Corporation）的一名推销员，你决定尝试向统一建筑公司（Universal Construction Corporation）推销 EG 600 发电机。EG 600 的成本是 70 000 美元，你估计运行和维护成本平均每年为 3 000 美元，机器可以平稳运行 10 年。如果买家购买 10～20 台机器，你可以提供 65 000 美元的价格。如果它购买的数量超过 21 台，每台发电机的成本将变为 58 000 美元。这家公司当前使用的发电机最初的成本是 65 000 美元，使用寿命是 7 年，每年的运行成本是 5 000 美元。就你所知，统一建筑公司当前的供应商不提供数量折扣。

（1）制作一张价值分析表来比较这两种发电机。

（2）在推介过程中，你要强调的卖点是什么？

9. 价值分析是一种有效的销售手段。解释一下价值分析，并且在一个销售情境中描述一下它的用途。

应用练习

与顾客讨论价格是销售推介中的一个重要组成部分。

你的任务是用一两页纸写明你将同顾客讨论的价格方面的问题。这份材料将提供直观的帮助（正如本附录所讲述的那样），有助于在销售推介中向顾客展示并进行讨论。

案例 5A—1

克莱尔化妆品公司

简·汤普森（Jane Thompson）近来在一家全国性的化妆品制造企业里谋得一份工作。她刚刚走出大学校门，之前没有工作经验，因此在进行销售推介时总是感觉很紧张。然而，当月在她的辖区里，她是唯一拿到订单的人，这让她轻松了不少，而且由于简顶替的那名销售人员的工作十分出色，客户也显得很容易接受她。

在今天的邮件中，简收到了一些信息，主要是公司希望销售队伍在下个月重点强调的关于产品的信息。她被告知要回顾一下产品材料，并要在下周出席为介绍这方面的信息而举办的销售会议。在需要关注的四种产品中，有一种需要特别强调。克莱尔强力发胶将要开展下述的促销以及价格补贴活动：

- 包含12瓶8盎司装和36瓶12盎司装的产品店堂展示。
- 包含6瓶8盎司装和6瓶12盎司装的产品柜台展示。
- 店堂展示和柜台展示后，在发票价基础上实行1美元的直接折扣。
- 10%的合作广告补贴，但需要中间商提供广告证据。
- 每种包装尺寸的产品，每购买一打，将按发票价获得10%的直接折扣。

8盎司装的建议零售价为1.39美元，正常的发票成本为83美分，或者每打9.96美元。相比而言，更受欢迎的12盎司装产品的零售价为1.99美元，发票成本为每瓶1.19美元，或者每打14.28美元。简知道，像每一位销售人员一样，她被要求在会上提出自己的想法：如何能让自己在辖区内跻身销售数量前10名的销售人员。她的老板会在场，据说全国销售经理将会来到该区域并可能出席会议，这确实令她很紧张。

问题

1. 简可以为这次会议做哪些准备工作，并缓和自己的紧张感？
2. 如果你要参加这次会议，你会提出哪些想法呢？

案例5A—2

麦巴特女装公司

林恩·莫里斯（Lynn Morris）正在经历一场新的挑战，她要想方设法将一种新款的改进产品摆上一家连锁店的货架，而这家商店以前从未销售过他们公司的女装产品。林恩在上个月被提升为麦巴特女装公司（McBath Women's Apparel）的关键客户销售代表。

她自从三年前大学毕业后就开始为麦巴特女装公司工作。作为一名负责大型都市市场的推销新手，她接管的销售区域中，所有的大型百货商店都在销售麦巴特的流行产品。凭借良好的服务态度，林恩维系住了所有的老顾客，并且通过努力帮助一些商店增加了麦巴特产品的销量，但是她从来没有机会向新顾客销售商品。

现在，她转到了本国的另外一个地区，负责针对关键客户（关键客户是为公司带来大量销售的客户）的销售。她要负责向一家名叫费德罗（Federale）的大型百货公司销售产品，而这家百货公司从未销售过麦巴特的产品。麦巴特的营销副总毛瑞斯·莱维特（Maurice Leverett）非常重视费德罗加入自己的客户名单，因为公司总裁詹姆斯·麦巴特（James McBath）希望公司的销量能够持续快速增长。

林恩深信她的产品是市场上最好的，可是，她很担心与费德罗的首席采购经理玛丽·布鲁斯（Mary Bruce）约好的会面。尽管麦巴特公司拥有高质量的品牌形象，并且拥有一个可信赖的、工作努力的销售队伍，但玛丽·布鲁斯在过去的六年中已经多次拒绝了麦巴特的其他推销员，她说："我们已经储存了四家制造商的女士内衣，我们对现在的产品和它们的销售人员提供的服务非常满意。除此以外，我们对于女士内衣，就只有这么多摆放空间，我们不希望让我们的客户对另外的产品感到困惑。"

林恩决定将公司新的展示系统作为主要卖点，她列出了以下几点原因：

- 麦巴特的一些高层管理人员（包括营销副总毛瑞斯·莱维特）都是这种新的展示系统的忠实支持者，他们希望能将该系统应用于所有的零售商店里。
- 在目前的测试营销阶段，使用该系统的商店都显示出麦巴特的产品销量增长了 50%。
- 费德罗百货公司不需要为这种新系统腾出很多空间，而且它可以在一小时内完成安装和存储，并投入使用。
- 这种展示会使购买更加方便。在透明的软壳塑料包装与易于理解的尺寸设计的帮助下，它使得购买者能够更容易地接触到广为人知、广受信任的麦巴特产品。
- 几周之后将开始新一轮的广告活动，重点就是这种革命性的展示系统。他们还会尝试其他的促销活动，如赠券和特别上市优惠等。

问题

1. 林恩相信一次好的销售展示对于她能否将这种新的展示系统卖给布鲁斯是至关重要的。她应该如何组织这次销售展示？她要介绍的主要卖点是什么？

2. 假设你是毛瑞斯·莱维特（麦巴特的营销副总）。请为本章介绍的四种主要的折扣类型各自提供一个例子，这样有助于你的销售人员用来将这种新型的展示系统摆进百货商店中。哪种类型的折扣将会是最有效的，哪种又是效果最差的呢？说一说你的理由。

3. 林恩要如何使用数量折扣（累积的和非累积的）、现金折扣、贸易折扣和消费折扣来使自己处于优势地位呢？

案例 5A—3

发电机公司

发电机公司（Electric Generator Corporation）于 20 世纪 70 年代早期成立，一直致力于为工业市场和商业市场开发和销售电器产品。最近，该公司开发出一种称为 EGI 的新型发电机，该产品在设计上有革命性的创新。尽管它的初始成本会比其他竞争对手的发电机高出 2 000 美元，但是较低的维护成本能在 18 个月的时间内弥补较高的购买成本。发电机公司的销售人员被告知要集中全部的精力来销售这款新的发电机，公司相信它的潜在销售额将达到 5 亿美元。

该公司在得克萨斯州南部的销售人员桑迪·哈特（Sandy Hart）的主要客户是圣安东尼奥的扎卡里建筑公司（E. H. Zachary），该公司是世界上最大的非工会的建筑公司。由于扎卡里对于 EGI 的潜在购买量（估计为 100 万美元）意义重大，桑迪的老板让她利用两天时间制定出一套与扎卡里公司联系并进行销售的计划。周一早上，她要在休斯敦的地区销售办公室向她的老板、地区销售经理和部门销售经理展示她的计划。这三个人将会对她的销售推介计划进行评价，然后他们三个人将会确定最终的销售计划，桑迪将用它来向扎卡里公司的采购委员会进行推介。

问题

1. 如果你是桑迪·哈特，你所建议的销售计划将会是什么样子？

2. 你如何在你的推介中加入价值分析的内容？

案例 5A—4

弗兰克钻井服务公司

弗兰克钻井服务公司（Frank's Drilling Service）专门从事石油和天然气井的钻探，该公司的一名销售人员斯科特·阿特金森（Scott Atkinson）正在准备与石油技术公司（Oilteck）的钻井工程师联系，石油技术公司是一家独立的石油公司。斯科特了解到该公司计划在接下来的6个月里钻探大约12口新油井。

斯科特估计每一口油井需要钻探大约10 000英尺的深度，该公司目前使用的钻探服务要价为每英尺90美分，再加上每小时1 200美元的操作装备的人工费，每口油井大约需要花费16天的钻探时间。

弗兰克公司的要价为每小时1 200美元的人工费，成本为每英尺1美元。斯科特相信他的钻井队可以节约客户的时间和金钱，因为他们可以在12天内钻探一口10 000英尺的油井。

问题

1. 利用上面的信息，制定一套斯科特可以用来向客户销售的价值分析方案。
2. 斯科特应该向石油技术公司的钻井工程师介绍哪些特性、优势和利益？

案例 5A—5

果鲜公司

果鲜公司（FruitFresh Inc.）的产品经理佩里·阿克曼（Perry Ackerman）与他的妻子迪尔（Dee）一起在当地的杂货店外观察，他的妻子是城镇回收委员会的成员。佩里感到很苦恼，因为他的新产品正将其原有的市场份额输给主要的竞争对手肯纳公司（Cainer）。迪尔提到，肯纳的新标语“大自然知道什么是最好的”非常精妙，但是佩里解释说，肯纳的标语并不真实，因为他们在橘汁中使用了人工色素。迪尔回想起来，肯纳以前曾经陷入过一次大麻烦当中，因为他们不适当地打广告说自己的包装是可降解的。她还说，有可能会有人再次举报他们。然后，迪尔向佩里询问了果鲜公司采用可回收包装材料计划的进程。佩里说，这是一个困难而且昂贵的过程，周二将会召开项目团队会议，这次会议可能会提供一些答案。

在周二的会议中，佩里告诉团队的其他成员，人们都很关心环境，这会在日常的消费中体现出来。营销顾问林恩·塞缪尔斯（Lynn Samuels）同意市场是存在的，并且告知广告代理迈克·斯特里奇（Mike Stritch）着手开始介绍。迈克告诉这个小组，广告代理商建议开展一项关于可回收包装的活动。他进一步解释，果鲜公司可以使用超过50%的可回收产品作为原材料制作包装纸盒，这是任何公司可以实现的最高比例，而且他建议打出一句口号：“果鲜公司，满足客户，关心世界。”林恩和其他员工都很喜欢这个想法，但是佩里还是有所顾忌。他质疑说，我们是否在歪曲自己的产品，因为只有一半的包装材料是可回收的，但是我们却声称整个包装容器是可回收的。

迈克为自己的观点辩护说，果鲜公司的竞争对手肯纳公司这样声称就没有遇到任何问题。当佩里反驳说肯纳公司可能会模仿他们的活动，而迈克却主张公众不会相信他们，

因为他们之前在环境领域有一些不良记录。佩里询问他们为何不向公众宣传肯纳公司在它的“纯天然”果汁中加入了人工色素。迈克并不认为这么做能起到作用，而且他强调果鲜公司在指控对手之前务必要十分小心。林恩还强调，果鲜公司在这条产品线上的投资太大，而且由于市场紧缩，他们无法提高产品的价格，使之足以补偿将可回收材料的比重提升到 50%以上所带来的制造成本的增长。她说她也对放弃使用塑料袋很感兴趣，但是公司也必须盈利。迈克向佩里保证他已经做过研究，他们必须确定层压包装中的哪些塑料是可回收的。林恩提醒佩里，这正是她在担任品牌经理时所做出的决定。佩里正在认真思考这个问题。[12]

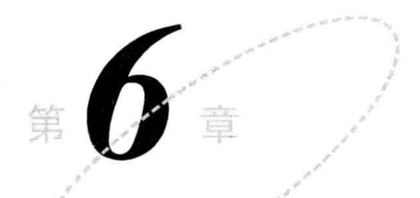
问题

1. 在该案例中存在的主要伦理问题是哪些？描述一下每个伦理问题。
2. 佩里面临的选择有哪些？
3. 道德发展的三个层次如何与佩里的处境相联系？
4. 你会如何做？



关系销售过程

第Ⅲ篇我们将学习成功的销售人员的销售技巧。通过这些技巧，销售人员可以发现顾客的预期，分析他们的需要，进而强调产品能够满足他们需要的各种特性。同时，成功的销售人员会暗示销售目的，获得顾客承诺，最终完成销售。他们会提供超凡的服务以赢得长期为顾客服务的机会，他们在整个销售过程中都会遵循以上销售的黄金法则，既实现当期销售，又要与顾客建立长期伙伴关系。



顾客探寻：销售的生命线

学习目标

下面我们将开始讨论销售过程的步骤，本章我们将学习第一个步骤——顾客探寻。学习完本章后，你应该能够：

- 定义销售过程并且正确地列出销售过程的10个步骤；
- 陈述顾客探寻的重要性；
- 列出不同的顾客探寻方法；
- 不论何地，都要积极争取获得推荐的机会；
- 与潜在的消费者会面或者电话联系。

迎接销售挑战

拉里·朗、约翰·亚历山大和凯瑟琳·瑞斯正坐在一起开一周的销售例会。拉里首先说，“在我们现在所在的市场上销售苹果公司的新PC并不轻松。这个城市有200 000人，农村有275 000人，但是在这个地区有超过20家公司销售电脑。无线劲爆（Radio Shack）、IBM和数字电器（Digital）等公司都是我们的强劲对手，我甚至都不知道我们该如何开始工作。”

“拉里，购买我们新产品的人群中，最重要的就是现有顾客——不仅包括当前使用苹果电脑的人，也包括购买我们的设备和办公用品的人，”约翰说道，“这些人了解我们的产品，并且已经和我们有过合作了。”

“你可以这样以为，”凯瑟琳答道，“但是我们的现有顾客都已经拥有PC了，我不认为应该寄希望于他们购买我们的新产品。我们需要开拓新市场，上门推销，电话推销，起码要寻找新的销售线索。”

拉里插话道：“那我们就去争夺IBM的顾客吧，他们占据我们市场的最大份额，我们必须给IBM一个迎头痛击。”

“开玩笑，”约翰说，“如果我们主动与IBM或者任何竞争者发生正面交锋，我们将会被打得焦头烂额。”

“但是我们可以通过广告，”拉里继续说，“通过公司的热情服务，加上公道的

价格和最先进的个人电脑，我们可以赢回市场份额。”

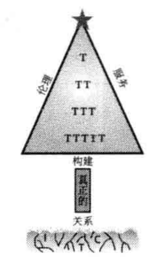
“打住，打住”，凯瑟琳说道，“我们需要从制定一个计划着手，需要用最快的速度找到所有的潜在客户，然后需要赶在竞争对手反应过来之前，把我们的新产品推向市场并且赢得优势。”

如果你是他们中的一员，你会如何回答？你的计划是怎么样的？

本书的前两篇为销售人员提供了足够的背景知识来进行销售推介。尽管你已经在购买者行为、竞争者分析和产品信息等方面积累了丰富的知识，但是你仍然需要认真准备销售拜访的每个环节，否则你就难以成为出色的销售员。本书的第Ⅲ篇主要探究销售过程和销售推介中的各种要素。我们首先讲解销售过程是从哪里入手，然后会讲解各种物色潜在顾客的方法，以便帮助拉里、约翰和凯瑟琳制定销售计划。那么，我们就从企业生命之树和物色潜在顾客讲起吧。

企业生命之树：顾客探寻

多数类型的销售都需要顾客探寻。假如预先不了解谁会购买某种产品，销售人员就必须找到那些有资金、权力和愿望购买的个人或者机构。顾客探寻并不容易，因为人们总是倾向于和熟人做生意，加之他们认为推销员都是不诚实的，没有职业道德的，因此，向陌生人卖东西变得愈发困难。人们只有信任那个人，熟悉那个人，才会从他那里购买产品。



几乎所有从顾客探寻开始从事销售职业的推销员都希望有朝一日他们的大多数的销售都来自于老客户。通常销售人员都是通过老顾客的介绍来获得新顾客的，但是只有表现正直、诚信和拥有良好性格的销售人员才会最终赢得老客户的推荐。符合伦理的服务建立在客户关系的基础上，而其核心在于真诚。

销售过程包括十个步骤

正如在第 1 章讨论的那样，**销售过程**（sales process）是指销售人员为了引导顾客采取期望的行动，而进行的一系列连续的活动，并且通过后续跟进确保顾客对其购买决策满意。尽管任何情境下的销售推介都会受到多方面因素的影响，但是它毕竟存在一定的逻辑条理和一系列行动的顺序，如果能遵循正确的逻辑顺序，实现销售的机会将会大大增加。正如图 6—1 展示的那样，销售过程包括十个步骤。在本章，我们将学习第一步和第二步，其余的八个步骤将在后面的章节中讨论。第三步到第九步构成了销售推介的完整内容。在开始销售推介之前，我们需要做好几个方面的准备工作。

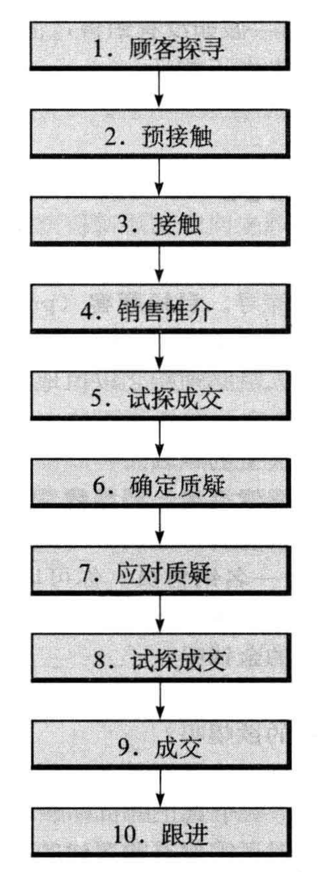


图6—1　销售过程包括十个重要步骤

销售推介前的步骤

如图6—2所示，成功的推销员会首先从物色目标顾客入手——争取与目标顾客见面的机会，并在实际与之会面之前制定详细的推销计划。正如律师在面见法官之前要做大量的工作一样，成功的销售人员在面见目标顾客之前也需要准备大量的背景知识。成功的经验通常是这样的，一个完美的销售过程需要20%的销售推介、40%的准备工作和40%的后续工作。特别是针对大客户的销售，尤其如此。当然，具体环节所占的比重也会因客户而异。在施乐公司，全国客户经理要花费18个月以上的时间来准备对全国的潜在客户进行详尽的销售推介。这样一份报告通常都会轻而易举地超过50页，甚至可以算作是向潜在客户提供的一份商业计划书。这样算来，施乐公司准备销售拜访的时间超过了上述经验所总结的40%的比重。[1]像大多数专业领域一样，成功的销售在拜访前后所需要的准备工作往往远大于实际的销售拜访本身。

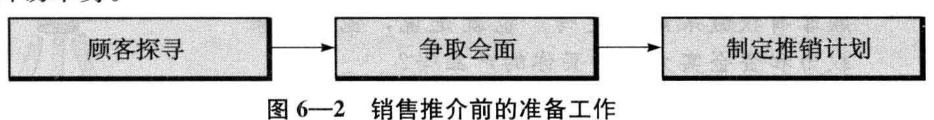


图6—2　销售推介前的准备工作

在第 1 章，我们说过，“假如没有销售，世界便是静止的。”同理，假如找不到潜在的顾客，一切工作便失去了意义。

顾客探寻：销售的生命线

销售的第一步是顾客探寻。**目标顾客**（prospect）是指具有潜力购买所售的产品或服务的个人或机构。**顾客探寻**（prospecting）是销售的生命线，因为销售首先要识别潜在的顾客。销售人员必须持之以恒地寻找新的目标顾客，原因有二：

（1）扩大销售；

（2）替代随着时间而失去的顾客。

目标顾客不应与销售线索混淆。**销售线索**（lead）是指可能成为目标顾客的个人或机构，也可以称之为犹疑者，他们有可能成为目标顾客。只有合格的销售线索才能成为目标顾客。[2]作为一名销售员，你可以通过回答三个问题来确定某个人或机构是不是一个**合格的目标顾客**（qualified prospect）：

（1）目标顾客有购买的金钱吗？

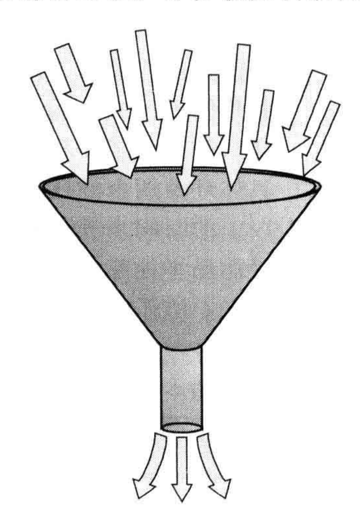
（2）目标顾客有购买的权力吗？

（3）目标顾客有购买的欲望吗？

记住这三个问题的最好方法是用其首字母汇总成一个英文单词 MAD（即 Money，Authority 和 Desire）。一个真正的目标顾客必须拥有资金来源（金钱或信用），有权力做出购买决定，同时还需要有购买你的产品的欲望。有时，个人或机构可能没有意识到对你的产品有需求。正如后面的章节要讲到的，创造对产品的欲望是销售人员面临的一大挑战。**顾客探寻漏斗**（sales prospecting funnel）展示了如何全面考虑所有的销售线索和目标客户，并用以上的三个问题（MAD）进行过滤，最后才能鉴别出哪些属于合格的目标顾客。

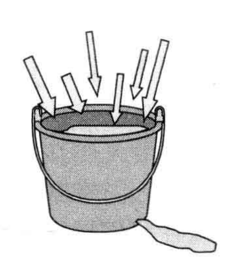
探寻销售线索和鉴别合格的目标顾客是销售人员的一项至关重要的活动。例如，电脑推销员麦特·苏弗里托（Matt Suffoletto）是这样评价顾客探寻的：

> 顾客探寻是为你的产品获取潜在购买者背景信息的过程。许多供应商按照行业、收入和员工数量等标准将某一特定地理区域里的企业进行分类，然后制定销售线索列表。这些列表构成了规模营销活动的依据，可以通过邮件或者电话进行兜售。兜售可以由销售人员或者指定一名负责销售支持的行政人员来完成，不管由谁来完成销售，也不管销售如何完成，提高销售业绩是最为紧要的。下一步就是鉴别合格的潜在顾客，这是顾客探寻过程的一部分。确定合格的条件可以帮助推销员迅速地判断两点事实：一是他们需要你的产品吗？二是目标顾客有权做采购决定吗？也就是说，他有决策权力和资金实力来购买你的产品吗？



漏桶顾客观理论

增加销售额的两个方法是获得新顾客和向老顾客销售更多的产品。所有的销售人员每年都会失去一定比例的老客户，销售人员的客户名单上总会有新名字进入和老名字退出。



这就是**漏桶顾客观理论**（leaking bucket customer concept）。新顾客从桶的顶部进入，在桶的底部的孔洞漏出。向一个满意的顾客销售产品总是会比向不满意的顾客或者目标顾客销售产品更加容易，获得一个新顾客的成本也要远远大于保持老顾客的成本，这也就是为什么售后服务和后续跟进工作如此重要的原因。

在哪里发现目标顾客

根据所销售产品或服务的不同，目标顾客的来源可以相似或者不同，可以很多也可以很少。通常情况下，销售不同的产品和服务的销售人员难以利用同样的目标顾客源。例如，油气管道领域的销售员可以广泛地应用产业内的工商企业目录来寻找勘探公司，人寿保险销售员可以通过熟人和现有的顾客资源来寻找目标顾客，药品销售员可以通过浏览当地报纸刊登的公告来了解有哪些诊所、医院和临床实验室开业，而诸如通用磨坊和桂格燕麦等公司的销售代表可以关注有哪些食品店和购物中心开业。

资深房地产销售员维吉·莫里森（Vikki Morrison）认为，对于她来说，顾客探寻就是认识她周边的邻居，这对她的成功帮助很大，她总是努力成为目标顾客的朋友。

“在我所从事的行业，打交道的大多数人是些家庭主妇——任何想要靠靓丽的服饰、高跟鞋和珠光宝气来征服客户的女人都绝难成功。”她坚信，“我不想刻意打动任何人，这些人要么认识我，要么从邻居那里了解到我。我不会构成任何威胁，尤其是当我穿着网球鞋、运动裤和 T 恤的时候！”

“通常在进入实质性的生意之前，我从不会去见对方的丈夫，不然他就会追问我房地产领域的问题，看我是不一个真正的行家里手。在他们眼里，我只是他们妻子的朋友。她们都是我关心的人。”她解释道，“如果她们需要一个水管工或者一个保姆甚至是牙医，她们都会给我打电话。同样的，要是我需要一份成交的答谢礼物，而她们有好点子，我会给她们打电话。我们都很乐得这样的生活。”

规划顾客探寻策略

对于销售人员，尤其是新手来说，他们经常会在探寻顾客方面遇到困难，毕

竟，去见一个陌生人并向他推销产品并不是一件令人舒服的事情。许多销售人员更喜欢去接触和自己性格相近的人——尽管在多数情况下，这样的相近并不用那么明显。

成功的顾客探寻需要策略。顾客探寻与其他活动一样，都属于推销员可以通过磨练不断提高的技能。许多推销员甚至每周都会给自己规定发现多少顾客，诚如施乐公司（一家大型的复印机和办公设备生产厂商）一样，它给每个推销员都规定了每天必须寻找和联系新目标顾客的数量。一个成功的推销员会不断地评价顾客探寻的方法，比较不同的结果，并且记录下取得最佳联系效果的探寻策略。[3]

顾客探寻方法

在现实生活中，不同的推销员寻找目标顾客的方法也各有差异，表 6—1 就向我们展示了时下最流行的探寻方法。

表 6—1　有效的顾客探寻方法

顾客探寻是销售的生命线。尽管有些推销员不必经历这一环节，但大多数推销员都依赖顾客探寻来增加销售额并赚取更多的钱。以下是 13 种常用的方法：

- 电子探寻
- 陌生访问
- 顾客推荐串联
- 无主顾客
- 销售线索俱乐部
- 目标顾客清单
- 发表文章
- 公共展览和演示
- 影响中心
- 直邮销售
- 电话营销
- 观察
- 交往销售

哪些方法需要顾客或者其他人的推荐呢？

网上电子探寻

当今社会，销售活动最新的进步就是可以通过互联网来寻找和发现潜在的顾客，这个活动称为电子探寻。电子探寻既方便又快捷，通过高科技的应用，可以迅速获取个人或机构的信息。

个人

在网上搜寻个人的信息对于销售人员来说是非常有帮助的。例如，雅虎在其官方网站提供了一个免费的人员搜索业务，通过这项搜索业务，你甚至可以找到这个人邻居的信息和他们的电话号码。许多网站，典型的如人民搜索网（peoplesearch.com），可以帮助你找到个人更进一步的信息，当然了，这些是要付费的。寻人网（Peoplefinder. com）提供了超过 200 个搜索个人信息的网站链接，这其中的一部分是免费的，另外的则是根据所搜寻的不同信息收取不同的费用。搜索引擎同样可以用来查找个人信息。

机构

寻找某家企业的信息对于销售人员的工作至关重要。在当今电子化的时代，大

多数企业都建立了自己的官方网站。在这些网站上，销售人员可以获得足够的信息来确定这家企业是否属于潜在的顾客。许多公司的网站都是在其公司名称后面加一个“.com”。例如，你想找戴尔公司，你可以登录 www.dell.com，继而进入公司的网站。Bigyellow.com，bigbook.com 和 switchboard.com 都是提供搜索企业信息业务的网站。诸如 www.yahoo.com，www.altavista.com 和 www.lycos.com 等搜索引擎对于搜索企业信息也非常有用。许多城市也设立了官方网站，并且附有所在城市中企业的信息和相关链接。

陌生访问

陌生访问方法（cold canvass prospecting method）的理论依据是平均概率。例如，如果经验表明每 10 个人中就会有 1 个人购买这种产品，那么 50 个人中就会有 5 个人购买该产品。因此，销售人员要想尽一切办法联系顾客，包括上门、打电话或者发邮件等接触尽可能多的人，进而保证一定比例的顾客会购买产品。这种顾客探寻方法一般不用预先了解个人或公司的信息，只要保证足量的陌生访问就可以了。

上门推销和电话销售采用的都是这种探寻方法。例如，美国的西南公司每年暑假都会雇用大学生推销公司的图书和其他出版物，这些推销员直接进入城镇和社区，挨家挨户地敲门推销，他们每人每天平均能联系 75 个人。在推销过程中，他们通常会问：你是否知道其他人也愿意购买我们的商品。办公用品销售人员也会做同样的事情，只不过他们是从一家公司到另一家公司进行推销。房地产公司、保险公司和股票中介公司也采取同样的方法。

顾客推荐串联

陌生访问是一项苦差事！即使是动力再强的人，也难以日复一日地挨家挨户走访，但是对于新人来说，他们必须从做陌生访问开始，因为只有这样才能得到第一批客户。一旦拥有了第一批客户，那么他们在未来的销售中就有两条路线可以走。

第一条路线是，满意的顾客总是倾向于重复购买，这就是我强调与顾客建立友好关系的原因，这对你的成功很重要；第二条路线是，顾客会向你推荐他们的熟人，这就是我们在顾客探寻中常说的**顾客推荐串联**（endless chain referral method）。这种方法对于顾客探寻非常有效。未来顾客的两大重要来源是现有顾客和他们推荐的人，其中顾客的重复购买占有更大的比重。**被推荐者**（referral）是指你的顾客推荐给你的其他人或者机构，你的顾客相信他们会从你和你的产品中受益。

> 顾客和顾客的推荐是你的未来。

不要问你的现有顾客这样的问题：“你知道其他人会使用我们的产品吗？”因为很少有顾客愿意判断自己的同事是否会购买产品。不过，你可以问你的顾客是否知道有其他人或者企业对你所销售的产品感兴趣。

如果你感觉到顾客在给你推荐其他顾客时很犹豫，那么他们一定是担心他们的好友不喜欢被推销员打扰。这个时候，你可以说：“我不会对你给我推荐的人做什

么不好的事情的。我会给他们打一个电话，告诉他们，我有幸能够经过你的推荐认识他们，并且给他们简略介绍一下我的工作。如果他们对此感兴趣，那么我们可以合作得很融洽，我公司会提供最优质的产品和服务，正像我公司对你做的那样。如果他们对此不感兴趣，我会对耽误他们的时间表示抱歉，并且不会再打电话纠缠他们。”这样的对话可以让你的顾客放松下来，并且愿意把新的目标顾客填到你的销售线索名单里。

请谨记，你的目标顾客是你的亲朋好友、左邻右舍——任何你认识或者遇到的人。他们可能会了解谁需要你所提供的产品和优质服务。每个人都是一个目标顾客！

无主顾客

无主顾客（orphaned customers）是所熟悉的推销员离开了所在公司的顾客。营销人员经常跳槽，在这种情况下，他们的常客就会重新成为目标顾客。聪明的推销员会在最短的时间内发现这些无主顾客并与他们建立业务关系，这样的话，这些无主顾客将会成为巨大的金矿。

另外，当你从事了一段时间的销售工作之后，你一定会发现自己积累了一堆沉默的顾客。在这种情况下，你要在你的顾客名单中划掉那些再也不会购买你的产品的顾客，剩下的就是你的忠实顾客。你要给沉默的顾客打电话，确定为什么他们不从你这里购买产品了，思考可以通过什么改进措施来重新赢回他们。他们也许只是不再购买你的某一类产品，或者他们转向了你的竞争对手，抑或由于管理层变动造成了购买方式的变化，总之，你必须确认他们为什么停止购买你的产品。在找到原因之后，恢复与这些目标顾客的联系，再度把他们变成你的顾客，这是标准的销售程序。

销售线索俱乐部

我们可以组织一个这样的俱乐部，俱乐部的成员是一些相互联系却没有竞争关系的营销人员，这些人每个月碰头两次，分享销售线索和目标顾客资源。首先，我们需要订立一个宗旨，收取一定的会费作为俱乐部的运转经费，并且在每个行业只授予一个人会员资格。然后，我们需要制定组织程序，明确会员的责任，以保证俱乐部正常运行，并信守既定的宗旨。

最后，建立指导性的标准，以确定哪些属于好的销售线索，如何追踪目标顾客的信息，以及如何鉴定成效。把销售线索集合起来，以便更有效地确定哪个销售线索对于其他人来说更有帮助。每个提供销售线索的成员都可以获得一点奖励，每个月给出线索最多的那个人可以成为这个月的“线索之星”。

目标顾客清单

列出一张清单，描绘一下你理想中的目标顾客是什么样子的。按照以下的提示向自己发问：

- 谁是我理想中的目标顾客？

- 他们会选择什么样的产品？
- 他们属于哪类组织？
- 我现在的大多数老顾客有什么共性？
- 他们是已婚、单身、寡居还是离异？
- 他们有孩子吗？
- 他们有明显的政治倾向吗？
- 他们有相近的职业、教育背景、爱好、疾病、交通需求或家庭问题吗？

最关键的问题是：

- 我从哪里最有可能找到最符合我的目标顾客条件的人呢？

清单一：积累信息，付诸实践。你需要去图书馆翻阅你心仪的目标企业客户所在行业的标准行业分类编码（SIC），必要时可以请图书管理员帮忙。每个行业都有自己独特的SIC编码，相关联行业的编码相近。你需要浏览号码簿寻找适合你的顾客标准的企业。这样，你可以得到一张清晰的目标顾客清单。需要补充的是，通过浏览数百本公司的号码簿，你可以根据公司的简介生成一份预期公司客户的清单。

清单二：你心仪的目标顾客会阅读什么样的刊物呢？你可以尝试购买这些刊物的订阅者名单，如果这些刊物的读者正是你的目标顾客，那么你的花费算是物有所值了。

清单三：你可以寻找出售标准数据服务和公司名录的专业公司，这些公司可以提供给你大量高质量的标准数据，你可以用这些数据创造一份理想的目标顾客清单。邓白氏（Dun & Bradstreet）就是这样的一家公司。为了方便客户使用，这些公司已经将这些数据变成了电子文档。

发表文章

作为一个写手，你可以向出版物免费提供撰文服务，这是一种十分合算的做法。你可以围绕你的产品或者行业撰写文章，向期刊、杂志和报纸投稿。你的文章不必追求完美或高调，只要能够提供足够的信息供编辑采用就可以了，当然，不要犯语法或拼写等低级错误。你可以不要稿酬，仅仅要求出版者把你的地址和电话号码加在文章末尾即可，你还可以附上一份简介，说明你的专长。

只要让编辑相信你是一位专家，你就是当之无愧的专家了。一旦在目标顾客心目中树立了专家的形象，他们要购买产品时，总是先找你。值得注意的是，你的目标顾客会给你打电话征求建议，这正好说明他们开始信赖你和你的产品。这样，你足不出户就收获了你的目标顾客群。

公共展览和演示

公共展览和演示（exhibitions and demonstrations）通常要招揽厂家前来举办展览和演示。通常生产相似产品的公司组成一个展会，每个公司有一个展位，每个展位前都会有销售人员进行产品推介。[4]当有人路过展位并且对产品表示出兴趣时，销售人员需要在很短的时间内确认销售线索并记下他们的姓名和联系方式，以便之后联系，进而可以在他们的家里或者办公室里进行产品推介。尽管销售人员和买主的交流总是很简短，但是这样的展会给销售人员提供了在短时间内与大量潜在购买

者接触的机会。请牢记，展会上的成功来源于准备，下面是你要做的准备工作：

- 保证展会足够吸引人。爆米花机、戏法或者是不太贵的赠品都是不错的选择。
- 名片背面印上你的个人信息。
- 尝试用两三个关键词简洁地表达你的意思，表达要适当，不要过于圆滑。
- 展会之后，要列一个你要联系的目标顾客名单。
- 在拥挤的人群中，保持自己展位的可见度高。
- 主动与过客搭讪。不能仅仅是一个“你好”或“你好吗”就对付了，你要说：“你使用过这种产品或服务吗？”“你曾经见过这种产品或服务吗？”“如果给你一个更赚钱的机会，你会感兴趣吗？”然后，你可以给一个样品让他们试一试，注意，不要让他们只顾看样品而忘记和你攀谈。
- 用一个线索卡来记录目标顾客的信息，以便展会后进行有效的跟踪。
- 做好被拒绝的准备，有些买家会无视你，不要太往心里去。讲解既要扼要又要专业，你的宝贵时间不能浪费在非目标顾客身上。

销售技巧

成功销售的秘诀：维吉·莫里森

“成功销售没有秘密，你总是需要从早上七点干到晚上十点，最大的秘密就是不管在什么时候，对待任何客户，你都要诚实正直。正如你希望获得客户的尊重一样，你也要尊重他们。”

“给客户打电话时，你让他们听到的只能是你镇定的声音，因为你的惊慌失措将会造成客户的恐慌。你的一言一行、你的风度和眼神交流，能够传达的信息会超乎你的想象，因此，你要每时每刻训练自己的销售推介能力。我的经验是，把最好的房子留到最后卖。我只想尽力为顾客做到最好，即使这样意味着将客户介绍给另一个能在别的地方为他们找到更合适的房子的地产中介。”

莫里森并不孤单，她用她所有的资源在销售。计算机可以帮她了解最新的客户信息和分析之前的交易，她雇用了三名助手帮她收集最新的名单和购买者信息。她知道这个地区每块地产的价值，可以在一小时内提供免费的市场分析。

“我工作中一个重要的部分是为顾客提供优质的售后服务，同时保证在面谈之前和销售前后都能够提供最好的个人服务。我会通过阶段性的后续走访了解顾客对他们的新房是否满意。在他们生日那天，我会送上鲜花或者生日卡片之类的小礼物。我会努力消除他们的后顾之忧，随时确保他们放心。”

“我坚持情感销售，因为不管怎样，大多数人仍然是笃信感情的。但是他们的情感可能是不一样的，例如，有些人把家庭看得很重，有些人则更喜欢做一笔划算的交易。每个人都是不同的，因此我要对不同的人采用不同的销售策略。”

“我的销售经验中，另一个重要的方面是我总是努力关心我的客户。这一点，我清楚，他们也清楚，而且在与他们打交道的过程中，他们能够体会到我的关心，这样的关心会持续到我们的业务结束之后很长一段时间。我们成了朋友，在一起工作和生活，我们都很开心。”

影响中心

通过**影响中心方法**（center of influence method）寻找目标顾客，要求营销人员在社区或一个区域内找到愿意帮助自己寻找和培育目标顾客的人。他们的职位有一定的特殊性，以至于他们可以对其他人造成影响，同时他们可以获得信息来帮助销售人员确认优秀的目标顾客。例如，一个毕业后在房地产公司工作的新人，可以联系母校的教授和教育主管，得到要搬迁到另一个城市工作的教师的名字和联系方式，这样他可以帮助他们卖掉现在的房子。

其他的影响中心还包括牧师、与自己销售不同商品的销售人员以及社区组织的职员（如商会或者雄狮俱乐部等乡村俱乐部的成员）。请注意，要表达你对他们提供帮助的谢意，同时把你与顾客联系的结果告诉你的影响中心，这样有助于你们以后的合作。

直邮销售

当面对大量的目标顾客时，**直邮探寻**（direct-mail prospecting）是一个联系个人和企业的好方法。直邮广告在大面积联系顾客方面有很大的优势，不仅可以覆盖更大的销售区域，而且比用销售人员能节省更多的成本。直邮之后，如果目标顾客需要了解更多的公司信息，公司可以责成销售人员继续跟进。

电话营销

像直销一样，**电话探寻**（telephone prospecting）在大区域内联系大量顾客的成本要远低于销售队伍开展陌生访问，但是通常会高于邮件销售。[5]

这样的人与人的直接沟通可以实现销售线索和销售人员之间的互动，帮助销售人员更快地辨别对方是否属于目标顾客。销售人员甚至可以联系当地的电话公司寻求帮助，并把这些列入销售计划。

下面的这个电话探寻的例子来自于一个铝墙板的销售员，他总是在电话销售中用两个问题就快速地确定对方是不是自己的目标顾客。他的问题是这样的：

电话销售员：先生你好，请问你的房子住了几年了？

线索人员：一年。

电话销售员：那么你的房子是木结构的，还是砖瓦结构的？

线索人员：砖瓦的。

电话销售员：鉴于你用不到铝墙板，那么可否冒昧地问一下，你的邻居或者亲戚朋友有没有人需要价格公道、质量上乘的铝墙板呢？（这就是无限串联方法）。

销售界现在流行的一个行话是**电话营销**（telemarketing）。电话营销是一个营销传播系统，它利用电话交流技术和训练有素的销售人员对目标顾客群进行有计划的、可测量的营销活动。

电话营销中心的结构如图 6—3 所示。许多采用电话营销的公司会在广告中登出一个 800 免费电话，平面广告可以制作优惠券。当有人使用优惠券或者打进电话时，会有一个专业的销售员处理。这位销售员可以直接促成一份订单，或者把这个电话转到下一个电话销售单元，由更专业的销售专员来提供相关的信息和服务，并

确定是否值得对该顾客安排一次面对面的销售拜访。电话销售专员的职责取决于所售产品的类型和目标顾客的特征。

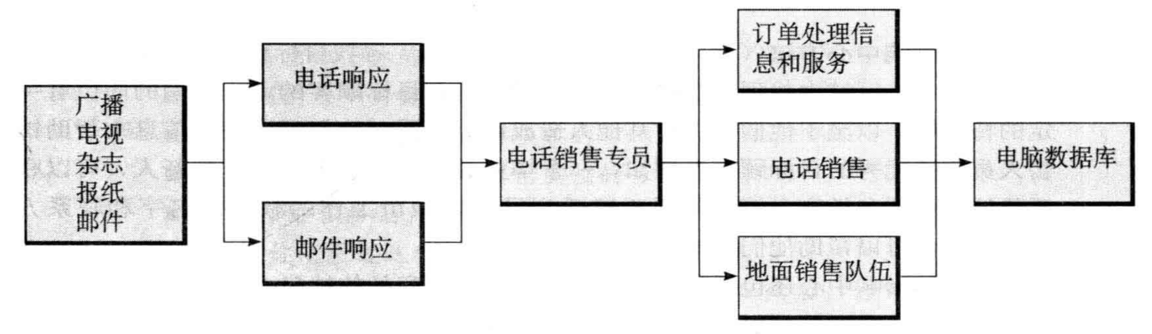


图 6—3　电话营销中心的处理系统

通过无数次如此这般地与公众联系，公司可以开发出一个可观的数据库，并由此生成各种信息报告。许多公司都是这样利用它们的电话营销中心的。表 6—2 展示了一些信息报告。

表 6—2　　电话营销中心给公司内部其他营销小组的报告

广告 ■ 每则广告激发的问询 ■ 回应者的基本情况 ■ 每则广告的销售转换率	配送 ■ 消费者订单 ■ 分销商订单 ■ 跟踪和调度 ■ 发货要求 ■ 库存要求 ■ 退货要求 ■ 顾客服务要求
市场管理 ■ 细分市场分析 ■ 边际客户鉴定	
营销调研 ■ 人口统计数据 ■ 形象和态度 ■ 顾客探寻数据	产品管理 ■ 每种产品的销售 ■ 问题和投诉 ■ 消费者简介
销售管理 ■ 销售线索鉴定 ■ 边际客户现状	

作为一个典型的例子，西屋信贷公司（Westinghouse Credit）运用电话营销手段来为地面的销售队伍鉴别销售线索并发展新的目标顾客。公司电话营销中心的销售专员与目标顾客通话，以确认其兴趣水平并核实其地址。在确定了一定数量的目标顾客之后，他们会把这些销售线索传递给各地的销售分支机构。

观察

销售人员通常可以通过持续的观察发现目标顾客，这就是**观察法**（observation method）。从办公家具、电脑到打印机等，销售人员总是能够在他们的领域内发现新的商机。对于地产和保险推销员来说，刚刚搬入社区的新居民是一个很好的商机。不管用什么样的方法，你总要瞪大眼睛，时刻注意寻找信息，看有谁需要你的产品。

交往

对于许多销售人员来说，顾客探寻永无止境，他们总是在不停地寻找目标顾客。每个人都可能是一个目标顾客，起码他们可以提供一个可以联系的目标顾客，通过结识他人并利用这样的联系开展销售，这种方法就叫做**交往销售**（networking）。

在多种探寻新顾客的方法中，交往销售可以说是最可信的，也是最有效的。人们总是倾向于寻找他们了解的、喜欢的和信任的人来一起做生意或者把生意介绍给他们。打一枪换一个地方的销售方式早已经过时，如今的成功秘诀就是建立关系。

建立交往圈子非常重要，但是只有用心经营这个圈子才会带来效益。问题的关键在于定位。培育你的圈子，在其中的每一个人心目中树立一个独特的形象，当他们或者他们认识的人需要你能提供的产品或服务时，你就是他们首先想到的人。

> 不要坐等你的船开过来……要游过去找它。

下面是对于培育交往圈子和大幅提高推荐数目的一些建议：

（1）设法结识影响中心。这些人享有很高的声誉，并且有许多宝贵的人脉资源，你可以在行业的商会、商展或者其他社交活动场合找到他们。

（2）你对圈子里的目标顾客谈论的话题，99%应当是他们的事情，人们总是喜欢谈论自己的事情，而不是你的。

（3）询问的问题应该是开放的、令人愉悦的。譬如，“在你的行业里，你最喜欢什么?”

（4）一定要问自己：“我如何知道和我说话的这个人是不是一个好的目标顾客?”如果你留意在他身上探寻新业务，他也会在你身上关注同样的事情。

（5）在圈子里收集目标顾客的名片，这是保持你日后与之取得联系的最便捷的途径。

（6）给他们寄上一份你手写的感谢帖，可以这样写：“很高兴在今天早上见到你，如果能够有幸和你一起合作，我万分荣幸。”

（7）当你阅读报纸或者杂志时，随时记挂你交往圈里的人。如果你发现一篇文章对你圈子里的顾客有用，那么就把这文章发给他。

（8）每个月给你的目标顾客送点东西，这样能够让他们记住你，有你名字和地址的笔记本是一个不错的选择。他们会把你的笔记本放在自己的办公桌上，这样就会时常不经意间提醒他们，想起你的产品或服务。

（9）共享销售线索。获得业务和推荐的最佳方法就是首先与人分享你自己的业务和推荐。

（10）在收到销售线索后，一定要手写一份感谢帖，不管这个线索能否给你带来销售。

不管遇到什么人，告诉他们你的工作，然后问问他们的工作，和他们交换名片，并与之经常保持联系。慢慢地，你就会建立一个网络，在这个销售网络里，大家可以互相交流，分享和交换信息。另外，你可以用我们前面讲过的方法，如推荐串联和影响中心的方法来建立你的圈子。

顾客探寻指南

像销售过程中运用的其他方法一样，顾客探寻的方法也应根据影响具体销售情境的主要因素而有所不同。如同我们在本书其他地方所讨论的，没有一个放之四海而皆准的顾客探寻方法，但是我们可以归纳出一些广为适用的标准，为特定的销售情境选择最优的顾客探寻方法。在选择最优的顾客探寻方法时，需要遵守下面三个原则：

（1）定制化，或者说选择一种适合某家公司具体需要的探寻方法。不要模仿别的公司，但是可以借鉴它们的某些方法。

（2）首先集中于最具潜力的目标顾客，然后再考虑潜力较小的顾客。

（3）一定要给没有购买你产品的目标顾客打电话。当你有新产品时，不要局限于现有的顾客。一家公司可能没有购买你现在的产品，因为他们不需要，但是你的新产品也许正是他们想要的。

要时常上门拜访你的目标顾客，用你的产品帮助他们解决问题。只有这样，才能不断增加你的长期销售额和收入。

大多数探寻方法中应用的推荐法

推荐法可以直接用于以下的顾客探寻方法：（1）陌生访问；（2）顾客推荐串联；（3）无主顾客；（4）销售线索俱乐部；（5）公共展览和演示；（6）影响中心；（7）电话营销；（8）交往销售。在 13 种流行的顾客探寻方法中，有 8 种可以直接问顾客是否知道其他人对所推销的产品感兴趣。

许多销售人员虽然采用这些探寻方法，但是他们不愿意动员他人推荐。如果能争取他人推荐，他们的销售额一定会上升。你不妨尝试一下！如果你运用得当，那么顾客会乐于给你推荐的。下面是帮助你动员他人推荐来扩大目标顾客池的一些点子。

目标顾客池

推荐来自于目标顾客，而不同的目标顾客来源形成了目标顾客池。**目标顾客池**（prospect pool）是从各种来源收集起来的一组顾客姓名。你的来源可以是一份直邮名单、电话簿、推荐、无主顾客或者现有的顾客。如图 6—4 所示，一个目标顾客池通常有四种主要来源。[6]

（1）销售线索——你对这些个人或企业一无所知或者知之甚少。

（2）推荐——除了你从推荐人那里得到的信息之外，你对这个人或机构没有太多了解。

（3）无主顾客——公司记录保留了这些以前的顾客的信息。

（4）现有顾客——未来销售最重要的目标顾客。

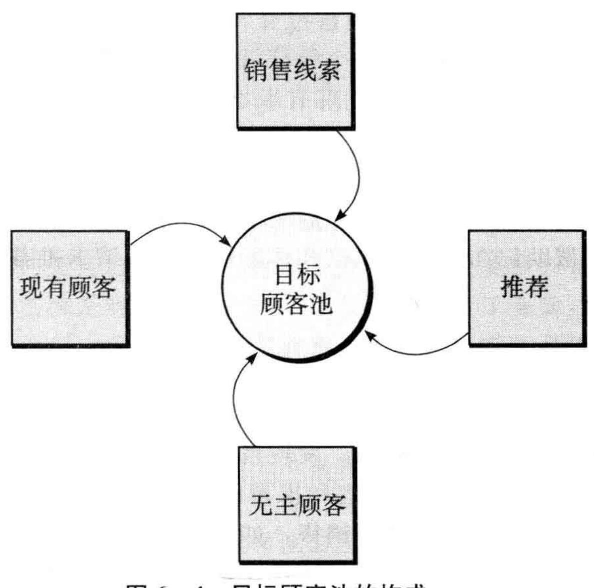


图 6—4　目标顾客池的构成

大多数通过探寻来创造顾客的销售人员不喜欢采用陌生电话访问的方式。他们动员现有顾客、他人推荐甚至无主顾客来完成建立目标顾客池的目标，而实现这个目标的秘密武器就是推荐循环。

推荐循环

获得推荐是一个持续的过程，无始无终，销售人员需要始终不失时机地争取他人推荐更多的顾客。**推荐循环**（referral cycle）为销售人员在四种常见的场合争取推荐提供了指导，如图 6—5 所示。

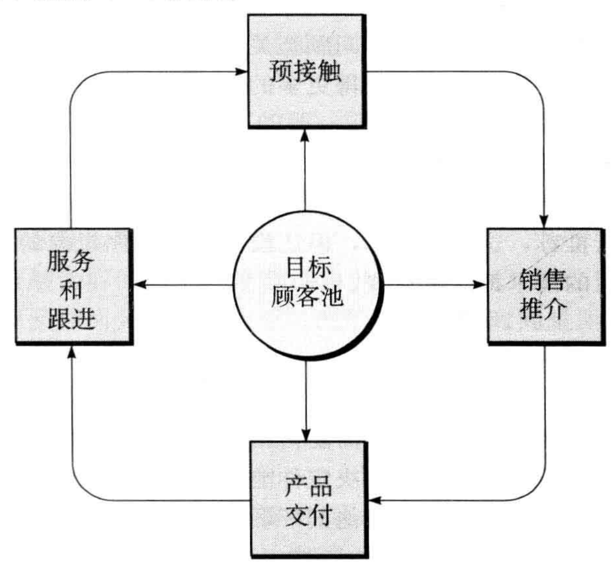


图 6—5　推荐循环：何时请求推荐

如果你在早上十点有一次销售推介，那么你的销售循环就从销售推介阶段开始；如果你向客户送货，那么这个循环就从交货阶段开始；如果你计划在今晚和线索顾客、推荐顾客、无主顾客或现有顾客通电话，那么你的循环就从预接触阶段开始。

不管你处在推荐循环中的哪一环，都可以从现在就开始行动。你需要丰富的技巧，使自己在每个阶段都可以立即启动推荐循环。向目标顾客提及你们共同熟悉的人，这样可以帮助你在推荐你自己和你的产品以及请求推荐的过程中避免遭到对方轻易的拒绝。

平行推荐销售

销售人员必须同时销售产品、发现目标顾客和寻求推荐，这就是**平行推荐销售**（parallel referral sale）。产品销售和推荐销售应当受到同样的重视，因此你需要在开始接触时就酝酿你的平行推荐销售，如在约见会面时。推荐销售要获得与产品销售同样的重视、付出和关注，这是推荐循环的关键。

关键在于正确地请求推荐

许多销售人员根本不会请求推荐，即使他们偶尔请求推荐，大多数情况下，他们也都做得很蹩脚。有人可能认为，如果其他人，尤其是现有顾客不反对提供推荐的话，那么你就能很轻易地获得推荐。销售人员仅仅需要开口请求推荐，便万事大吉了。不幸的是，事实并非如此。下面就是一些客户为什么不愿意推荐的原因：

- 客户担心惊扰亲戚朋友；
- 客户不愿意让朋友误以为他在背后谈论他们；
- 客户信赖产品，但是不信任推销员；
- 客户怕推销员在以后的日子里会一直纠缠不休；
- 客户觉得在这样的行动中得不到好处。

在请求推荐中，考虑到以上问题至关重要。只有足够地关注，你才能获得更多推荐、更多的面谈机会，从而获得更多的销售。

何时请求推荐

妥善地请求推荐可以大幅增加销售额。听起来很简单，不是吗？你需要的就是请求别人进行推荐，这样很简单，但还没有简单到你想象的那样。在推荐循环的每个环节，专业的请求都非常重要。

预接触

在推荐循环中，预接触阶段需要付出很大的精力。不管你的预接触是面对面的还是电话联系，接触的效果直接决定你能否得到一次进行销售推介的机会。

对于许多目标顾客来说，当他们怀疑你是要卖给他们东西时，会毫不犹豫地挂断电话。如果在开始很短的一段时间内，你不能成功地消除他们的猜疑和不适，那么你成功的概率是很低的。

丰收就在眼下，但肯低头寻找的人却很少。

特意提到是他们的公司或者熟人推荐你来打这个电话可以很有效地消除他们最初的不安，这就是推荐法这么有效的原因。确实是这样，他们知道或者他们信任一个人时，他们愿意多说一会儿。下面就是一个例子：

你好，请问是约翰吗？……你好，约翰，我是美林公司的查尔斯·福特雷尔。乔治和芭芭拉是我的顾客，我上周与他俩进行了会面，并且帮助他们制定了退休计划。他们对我的工作非常满意。因为我的工作是以推荐为主来获得顾客，他们就很热情地推荐了你，希望你会对我的产品和服务感兴趣。

我希望能约个时间到府上或办公室拜访你，然后我们可以对你感兴趣的话题进行讨论。对我来说，做生意不是我的根本目的，我在乎的是你是否享受我们在一起的时光，如果你能从中受益，并且信得过我，那么希望你可以把我推荐给你的朋友或者合作伙伴，这样他们也可以从我的服务中受益，就像乔治和芭芭拉一样。你觉得这样可以吗？

当要求顾客给出一个或更多的推荐时，销售探寻的过程也就开始了。你告诉约翰，销售不是你的目的。你请求他，如果可以，并且他也愿意的话，可以把你介绍给别人，就像他的朋友做的一样。约翰很有可能答应，因为你以一种没有威胁的方式表达了你的想法，并且在言语中还提及了他信任的朋友乔治和芭芭拉。

能够亲口说出“做生意不是我的根本目的”，对于销售人员来说并不容易，人们还不习惯看到一个推销员说销售对于自己不重要。

销售推介

行业不同，推介产品的场合或契机也就大不一样，可以是一次会议、约会、面访或者销售推介。在这里，我们姑且称之为销售推介。

销售推介是你打动目标顾客的最佳机会。你必须注意的一个问题是，从头到尾，你的目标顾客都会考察你，不管是通过语言、表情还是肢体语言。在表达你希望获得推荐时，你需要非常谨慎。

推荐循环的陈述阶段始于你坐下的那一刻，你必须以对方能接受的最佳方式说出你的推荐人。例如，你可以这样说：“乔治告诉我，你喜欢打高尔夫球，那么你这周末是否有时间一起打一场呢？”或者是这样：“芭芭拉提到你喜欢园艺，这几天的霜降没有影响你的花园吧？”

这样的初始接触为后面的平行推荐销售开了个好头。在接下来的 10～15 分钟里，你最好不要提及任何关于产品或服务的信息，这段时间是用来建立信任和打破他对你作为一个销售人员的思维定势的。为了加速这个过程，你可以多提一下推荐人的名字。你很容易能够觉察到你们之间的障碍在消除，当你感觉到和目标顾客相处很融洽时，你们之间的隔阂就开始消失了。如果你感觉到不舒服的话，你的目标顾客也不会感到舒服的。

一旦你们建立了初步的关系，你需要找时间跟他们说一下你要做的事情。不管你卖的是什么产品或服务，这样的方法都适用。在合适的时间，你可以提到推荐的事情。下面是一个例子：

约翰和诺尼，如果你们对我的服务满意的话，我希望你们可以给我推荐一些你们的朋友，我会对他们付出像对你们一样的诚实和热忱。我不会让你们的朋友失望，因为我是个好人，或者说是个好的基督徒。我这样做，是因为我觉得这样的生意很值得做。如果我关心你们，你们同样会照顾我的，这样我的生活中就充满了推荐者。我职业生涯的成功就在于我从客户中得到了高质量的推荐。我知道，只有我提供的产品和服务的质量超过了你所了解的大多数产品和服务时，你才会把我推荐给你的亲朋、同事和公司，这一点我可以保证。

产品交付

基本上所有的销售业务都包括交货阶段。对于许多产品来说，交货阶段尤其明显。例如，在人寿保险行业，代理机构需要亲手将保单交给客户；在房地产领域，交货就是房屋或者地产的交割；在计算机行业，就是把计算机系统安装到客户电脑上并使之能够运行；在广告业，就是广告刊登的那一天；汽车买主通过代理商或者销售人员购买汽车。不管你是什么职业，你应当确认你的产品成为顾客财产的确切时间，这个时间，就是产品交付时间。下面是一个如何进行推荐销售的例子：

我相信，约翰，你已经明白我的工作就是获得推荐。我一直在努力改进我的业务来为顾客提供更大的便利。我想请问你一个问题，希望你能够在休闲时稍微考虑一下。你觉得我还可以在哪些方面进一步提高，以帮助我在未来获得更好、更多的推荐？

这只是一个帮助你理解如何妥善请求推荐的例子，你需要时常问这些问题。

服务和跟进工作

顾客服务（customer service）是指一切对个人、家庭或者企业有帮助的专业工作和活动。服务和推荐循环等跟进工作可以帮助你保持与客户的联系。任何时候，当你联系客户时，便意味着可以获得更多推荐的机会。服务的频率和质量有助于增加你获得推荐的数量和质量，高质量的服务可以为你树立专业和关怀的形象，这样客户会乐意和你分享他们的朋友、家庭和业务伙伴，而高频率的服务可以帮助你和你的产品在客户眼中保持常新的状态。服务是黄金定律的一个重要组成部分。服务告诉你，应当常怀一颗服务的心，注意关怀你的顾客而不是只盯着他们的钱包。

对许多销售人员来说，产品的交付意味着与客户关系的结束。三个原因造成了这样的误区：一是行业性质决定不需要太多追加服务；二是尽管需要持续的服务，但销售人员忙于探寻新的客户和销售而没有足够的时间提供售后服务；三是销售人员没有意识到为顾客提供高质量的服务可以带来业务数量和质量上的提高。简单来说，就是没有需要、没有时间和没有利益。下面是一个关于跟进工作的典型例子：

你好，约翰。我是查尔斯·福特雷尔。这是我与你第一次做生意时承诺过的“正式的”年度电话联系，你始终都是我们的上帝。对于我们，你有什么问题吗？我可以为你做什么吗？……我相信你和诺尼都收到生日卡片和季度简讯了吧。你觉得我的季度简讯还行吗？……太好了。不要忘记，如果有什么需要的话，请联系我们。请代表我向你的朋友和同事问好。你也知道，我们需要诺

尼和你这样的优秀顾客。我之所以如此努力地帮助我们的客户，原因就是他们是你们推荐的，真的很感谢你们的帮助。（暂停）约翰，你和诺尼觉得会有其他人需要我们的帮助吗？（暂停）非常感谢！期待下次见面。再见。

有一个赛季，我在一个小棒球队里担任教练。一个六岁的小运动员跟我说："教练，我总是打不到球。"我回答："好吧，史蒂夫，你没有给你的球插上翅膀。"史蒂夫总是担心投手会打到他。像史蒂夫一样，销售人员也害怕飞来的球，即请求别人推荐。当你总是把微笑挂在脸上的时候，没有人会冷落你的。你遇到过某个销售人员请你推荐别人的经历吗？我没有过！如果别人知道怎么帮助你，而你自己却不闻不问，这多么愚蠢啊。获得推荐的方法就是请求别人给予帮助。图 6—5 展示了何时请求推荐。

不要怠慢推荐人

关于推荐人的最后一点忠告是：不要怠慢他们。若怠慢你的推荐人，你将会失去他们的推荐顾客和目标顾客，就像往池塘里丢了一块石头，这会产生波纹效应。对待推荐人，一定要礼貌。你怎么跟他们说的，就要怎么去做。

一旦你通过你的推荐人获得了更多的推荐人，你只需要照此方法继续下去就可以获得一个无穷无尽的推荐串联，帮助你迅速地在目标顾客池里增添新的顾客和推荐人。

追踪推荐人

追踪推荐人的重要性相当于与顾客保持联系。不管你是用索引卡片还是电脑中的联系系统，你都需要详细记录所收集到的现有顾客和目标顾客的所有信息（关于顾客特征的讨论和利用电脑管理客户信息，请复习一下第 5 章）。

怯生等于费钱

如果你不想探寻新的顾客，那么掌握如何探寻顾客的方法还有什么用处呢？几乎所有的销售人员都时而存在怯生的情形，统计显示，40%的销售人员在某些阶段都产生过怯生的情绪，直接威胁到了自己的销售生涯。即使在不那么严重的情况下，怯生问题也抑制了无数销售人员的潜力。调查研究显示，80%的销售人员在第一年因在探寻顾客方面主动性不足而惨遭败绩。

怯生（call reluctance）是指不愿意主动联系目标顾客和现有顾客的行为，这样的想法像恶魔一样困扰着销售人员。

有许多方法可以避免怯生，其效果因人及怯生程度而异。第一步大体是一样的：你必须承认怯生，并且它已经阻碍了你的进步和你帮助他人的能力。对于许多销售人员来说，第一步才是最难战胜的。[7]

> 销售就像打篮球一样，如果你不投篮，你就永远也投不进。

销售人员必须努力寻找目标顾客。销售就像打篮球一样，如果你不投篮，你就永远也投不进。如果你不联系顾客，你也无法销售产品。在销售中，你就是要不断地敲门，然后大门才会为你打开。当然，访问之前，你最好事先预约。

销售技巧

争取预约并不总是那么容易

堪萨斯州的一家石油制品公司的老总是杰克·库珀最难对付的顾客，他总是很忙，杰克甚至都不知道他人在哪里，做销售推介更是天方夜谭了。杰克想请他吃饭，以争取交谈的机会，但是他总没有时间。每天他总是向一个汉堡摊点叫外卖，为的是能够节省吃饭的时间。

杰克要推销的是一种电力卷曲机，这可以帮助这家公司制造自己的软塞设备。如果使用这种卷曲机，这家公司可以节省45%的装配成本——当然，杰克也可以获得一笔可观的收入。

一天早晨，当杰克再一次打电话时，他的妻子正在给要去上学的孩子做三明治。杰克突发奇想，他让妻子做了两套丰盛的三明治午餐，然后带在身上。

午饭前，杰克来到了这家公司。"我知道你太忙了，甚至都不能出来吃午饭，我给你带了午饭过来，老吃汉堡，我想你也想换换口味吧。"杰克对这位老总说道。

这位老总吃得非常开心，他甚至抽出时间和杰克一起吃了午饭。午饭后，杰克走了，他带走的，还有一份卷曲机的订单，另外还有一份可观的软塞和配件订单。

争取面访销售

争取面访销售机会是获得销售探寻、理解购买心理的好方法，同时也是销售过程中的一个关键要素。尽管陌生访问（没有事先通知就去拜访目标顾客）在一定的场合也可以取得不错的效果，但是如果没有事先预约的话，大多数企业买主和许多个人可能没有时间和兴趣接待一位销售代表。

预约的好处

在拜访目标顾客之前，提前预约可以节省销售人员的时间，他们不至于空跑一趟或者长久地等待某些很忙或者不在的人。经过预约，顾客知道销售人员会来，与一个完全陌生的人闯进来相比，顾客更愿意接受一个经过预约并且自己预料到的人来访。提前预约既体现了销售人员严谨和专业的作风，也是一种对目标顾客的尊重。

在销售人员看来，预约可以让目标顾客预留出足够的时间听取销售推介。这一点非常重要，因为足够的时间保证可以提高销售成功率。另外，按照一定的时间表进行预约可以帮助销售人员更好地利用时间。预约可以通过电话进行，也可以通过

联系顾客办公室的工作人员实现。

电话预约

从成本和时间方面考虑，销售人员通常选择电话预约。这看起来很简单，但是通过电话预约通常会非常困难，因为商务人士很忙，他们的时间非常紧。下面的方法可以帮助你成功地进行电话预约。

- 计划并且写下来要说的事情。这样可以帮助你组织语言，准确地表达意思。
- 清楚地介绍你自己和你的公司。
- 申明拜访的目的，并且简略介绍顾客可以在业务中获得的收益。
- 准备一份简略的销售信息，强调产品特性和优点，要突出足够引起顾客兴趣的信息。
- 不要接受对方说不。即使对方对拜访有排斥情绪，也一定要坚持。
- 争取一个面谈的机会，以便进一步介绍产品的利益。
- 把你的预约请求总结成一个问题。你的目标顾客需要有选择，如“上午九点和下午一点哪个对你更合适呢?”

销售技巧

你的心态会影响你的人生吗

尤吉·贝拉曾经说过：“不管这一生你做了什么，90%的事情都至少只用了一半的脑子。”对你来说，这意味着什么？下面这些过去70年来有关励志的名言警句对你来说又意味着什么呢？这些和顾客探寻有什么关系吗？

- “积极的心态会指引你的内心和人生，这是一切财富的起点。”——拿破仑·希尔
- “在我的心里，每一天都充满爱意。”——奥格·曼狄诺
- “为我们的内心注入和平、勇气、健康和希望，因为我们对生活的希望就是从思想开始的。”——戴尔·卡内基
- “多看看你的幸运，而不是麻烦。”——戴尔·卡内基
- “生活给了我们一个柠檬，那么我们就用它来做一杯柠檬水吧。”——戴尔·卡内基
- “不成功，不罢休。”——奥格·曼狄诺
- “把你的锯子磨得锋利一点吧——你的身体、心理、情绪和社交需要全面的修整。”——斯蒂芬·科维

成功地运用电话进行预约需要条理清晰的信息，这样可以迅速地引起对方的兴趣。在你拨打电话之前，最好演练一下要说的事情。在打电话时要直中要点（因为你也许只有一分钟的时间），尽量为顾客提供足够多的信息。例如：

> 你好，韦斯特先生，我是塞利·欧文，来自在线电脑公司，总部在亚拉巴马州的伯明翰。像你这样的成功人士一定也希望在获得使用电脑的便利的情况下，尽量节省租赁或购买电脑的成本吧。你是否有兴趣允许我给你详细介绍一下呢，你看周二早上九点或者下午一点哪个时间比较合适？

若是别人提前给你安排好预约就简单了，不是吗？但是，不要让任何人替你安

排，因为你的目的是获取满意的顾客。你可以说："你一定知道一些人会需要我们的产品吧。你介意告诉我他们是谁吗？可以帮我告诉他们一下我正在去找他们的路上吗？"或者"你可以打电话问一下他们是否愿意见我？"这些简单的技巧通常会起作用，但是在许多情况下，最好还是自己根据不同的情况亲自预约。

亲自预约

许多企业高管每天都会受到无穷无尽的备忘录、信件、报告、报表和销售人员的狂轰滥炸。为了充分利用时间，许多高管建立了专门的制度来决定见谁，看什么报表等，他们会安排门卫（秘书或者接待员）来过滤所有的信件、电话留言和上门的推销员。成功地绕过这些过滤系统需要推销员拥有下列技巧：（1）坚定信心，不见到高管誓不罢休；（2）与公司内部人员交朋友（必要时需要和门卫交朋友）；（3）为了有效地利用时间，只联系有购买决策能力的那个人。

销售技巧

怯生——你最大的敌人

依据行为科学研究所的调查，怯生的问题在销售工作中非常普遍，并且造成了巨大的损失。[8]达拉斯研究和培训公司的报告显示：

- 大约 80%的销售人员在第一年因在探寻顾客方面主动性不足而惨遭败绩；
- 经验丰富的销售员中，有 40%在某些阶段都产生过怯生的情绪，直接威胁到了自己的销售生涯；
- 怯生的销售人员每个月要向竞争对手流失 15 名顾客；
- 怯生的股票经纪人每年要比学会控制恐惧的经纪人少获得 48 名顾客；
- 在某些情况下，一名怯生的销售员每个月平均要损失 10 800 美元的销售额；
- 在其他行业，一名怯生的销售员每年大约损失 10 000 美元的佣金。

相信自己。作为一名合格的销售员，你应当坚信自己一定可以争取到一次面谈的机会，因为你可以为目标顾客提供优质的产品或服务。了解你的产品，了解你的目标顾客，包括他们的业务和需要，这样可以增强自己的信心。一定要做出你坚持要见到目标顾客的样子，不能说"我可以见维克利女士吗？"而要直接给秘书递上你的名片，然后说，"麻烦通告一下维克利女士，某某公司的雷·贝克尔正在门外等她呢。"

与目标顾客公司的人交朋友。成功的销售员应该知道，目标顾客公司的人可以直接或间接地在安排预约和影响购买产品方面提供帮助。一位成功的凯迪拉克销售员这样说道：

> 要和老板做生意，你要把自己推销给他周围的所有人。我真诚地对待他们每一个人，于是事情变得轻松起来。我把秘书和司机等人都看做我的朋友。同样，我对待其他人也是用这样的真诚态度。我经常给他们小礼物，这是一笔值得的投资。

小人物却可以成为我们最大的盟友。他们无权采购商品，但是他们有权阻止销售。谁会需要敌人呢？没有人会喜欢总是有人在背后给你捣鬼。在很多时候，你只需要真诚地对待你的顾客就行了——这样就可以把你与你的70%的竞争对手区分开来。

之前提到的那位名叫麦特·苏弗里托的电脑推销员这样说道：

我发现成功的销售员有一个共同的特质，他们不仅按照顾客组织内正常组织程序给工作人员打电话，他们还定期和高层决策人员通电话，向他们提供产品和服务的新信息。如果能恰如其分地运用这个观念，其成效是非常显著的。

尊敬、信任和友谊是所有销售人员成功的三个关键因素，时间分配同样非常重要。

在正确的时间给正确的人打电话。下到门卫，上到高管，他们都会欣赏那些不浪费他们时间的人。通过应用过去的销售记录或者给目标顾客的接待员打电话，销售人员可以确定目标顾客何时最喜欢接待访客。直接一点的问题，如问接待员"史密斯先生购买我们的办公用品了吗?"或者"关于办公用品的采购，我需要找谁?"这样你可以迅速地决定应该见谁。

不要把时间浪费在等待上。一旦你通过接待员确定了目标顾客是否会见你之后，你应当做三件事：(1) 确定你需要等多久，是否值得等这么久；(2) 让等待有价值，在等待时，你可以复习一下如何向顾客做销售推介；(3) 如果这样的等待你接受不了，那么告诉接待员，"我另外还有重要的事情，需要很快离开"。当你足够礼貌地说出这些时，接待员通常会尝试给你通报，如果还是不允许你进入办公室的话，你可以这样安排下一次会面："请问可否代为转达一下，周二的十点钟有时间吗?"如果这样的请求不能很快带来会面的话，那么努力预约一个时间吧。当你与目标顾客和门卫建立起积极的关系后，你的等待时间会缩短，而你的效率会相应提高。

无线电子邮件帮助你探寻顾客并保持与目标顾客联系

没有人能比销售代表更需要时常与公司、顾客以及目标顾客保持联系了。尽管电子邮件是一种非常好的沟通渠道，但是要使之符合销售代表的要求，其实并非那么容易。

这就是杰夫·布鲁斯每天面对的问题，他在加州普莱森顿的惠普电脑公司做销售代表。他和销售团队的解决方法是用 Windows 的 WyndMail 来与员工、顾客及目标顾客联系。"我们不经常坐在自己的办公桌前，我们也不必安排专人打电话，无线电子邮件帮助我们实现联系。"布鲁斯这样说道。

布鲁斯说他们之所以选择 WyndMail 是有原因的。第一个原因很简单：这是 Windows 市面上的唯一一款无线电子邮件程序。更重要的原因是，他补充说，"它非常符合我们的需要。"例如，第一版的地址簿不能满足我们的要求，因为它总是根据姓氏来分类。Wynd 能够很好地解决这个问题，他继续说道："新版的 Wynd 允许我们每个人根据自己的习惯来对地址簿进行分类，这正是我们想要的。"

为了与外部进行沟通，WyndMail 采用随机存取存储器（RAM）移动数据网络

和互联网。他的许多同行质疑 WyndMail 的成本太高，但是布鲁斯坚信："他们并不知道自己失去的是什么，这绝对物有所值。"

对于布鲁斯来说，WyndMail 唯一的"问题"在于对太浩湖地区的网络覆盖不是很好。"这倒是件好事，因为我滑冰时非常希望能彻底放松。"他打趣道。

伦理困境

多么诱人的订单啊！不是吗?

你是一位新来的人寿保险代理，你刚刚从你所在城镇的老朋友那里获得了一份保单，他是一家大型制造公司的人事经理。他帮你找到了一大批员工的信息，包括收入、家庭规模、电话号码和家庭住址。

这些信息非常重要，你可以在这份名单中争取到至少 5～10 份保单。当他给你材料时，你会注意到，这份材料是加盖过钢印的，注明："公司专用，严禁外传！"

你应当采取的最符合伦理的行为是什么?

(1) 使用这些信息，它们可以帮助你赢得一个好的开始。

(2) 向朋友表示感谢，但婉拒朋友。机密信息不能随便看。

(3) 拒绝朋友的信息，并且告诉他这样做不合适。如果下回他再给你提供这些信息的话，你就要告诉他的领导了。

销售要点总结

销售过程从顾客探寻开始，它包含了一系列行为过程，而销售推介是这个过程的主要部分。在做销售推介之前，销售人员必须联系顾客、争取预约和通盘规划销售推介。

销售探寻包括确定和验证个人或公司是否有足够的购买产品的能力，作为目标顾客的个人或企业可以称作销售线索。以下这些问题可以帮助你确定销售线索是否具备成为顾客的资格：是真正需要产品吗?目标顾客知道他们的需要吗?他们想要满足这种需要吗?目标顾客相信产品会给他们带来好处吗?顾客有财力和权力购买产品吗?预期的销售会为我创造利润吗?

另外几种流行的探寻方法还包括陌生访问、顾客推荐串联、公共展览和演示、影响中心方法、直邮销售、电话营销和观察法等。为了源源不断地获得目标顾客，销售人员应当采用不同的探寻方法以适应不同的环境。

一旦销售线索具备了目标顾客的资格，销售人员可以通过电话预约或者亲自预约。有时，安排预约会比较困难，因此销售人员想尽一切方法见到目标顾客。相信自己，并且坚信你的产品对顾客有用，这两点非常重要。

应对销售挑战

拉里·朗、约翰·亚历山大和凯瑟琳·瑞斯详细分析了所提议的顾客探寻方案。见老顾客会相对容易，他们对公司也很了解。然而，有人立刻指出，在一个公司购买一种产品，不代表他们会买这家公司的另一种产品。施乐公司在销售文字处理器时吃过这种亏。公司总是很幼稚地以为现有顾客会购买它们的所有产品。

学习 IBM 的主张似乎吓到了约翰，这情有可原。但是，想一下，如果没有足够竞争力的话，IBM 会做什么呢？IBM 面临来自竞争对手的全方位竞争。如果一家公司在节省成本方面做得很好，那么就学习它的这些节省成本的经验吧。

简单来说，所有的方案都有可取之处，因此不应厚此薄彼。新鲜血液也很重要，做生意不能仅仅依赖一批老顾客，这主要取决于具体的销售区域。在有些区域，IBM 的老客户或用户很少，销售人员必须依据区域的不同而调整销售策略。

关键销售术语

销售过程
目标顾客
顾客探寻
销售线索
合格的目标顾客
顾客探寻漏斗
漏桶顾客观
陌生访问方法
顾客推荐串联
被推荐品
无主顾客
公共展览和演示
影响中心方法
直邮探寻
电话探寻
电话营销
观察法
交往销售
目标顾客池
推荐循环
平行推荐销售
顾客服务
怯生

销售应用题

1. 销售线索与目标顾客的区别是什么？作为一名推销员，你如何认定一位潜在顾客？

2. 本章把销售探寻看做销售的生命线。

(1) 销售人员如何寻找目标顾客？

(2) 列出本章讨论的销售探寻方法，并简要解释一下。你还能想到其他的探寻方法吗？

3. 假设你新开了一家公司，制造和销售一种产品，价格在 5 000～10 000 美元。你的主要顾客是小型零售商。在不亲自联系它们的情况下，你如何发现销售线索并把它们发展为你的顾客呢？

4. 假设你已经确定皮尔化学公司的副总裁约翰·费尔斯通（John Firestone）是你的纸容器和金属容器的目标顾客，你准备给他打电话，看他是否有时间在本周见你。他的秘书接起电话，然后你说："请问费尔斯通先生现在方便讲话吗？"她说："你找他有事吗？"这个时候你该如何回答呢？如果她说的是"很抱歉，费尔斯通先生现在正在开会"，你又该怎么办呢？

5. 你是一个销售新人。下周你的地区销售经理将会到你所在的城镇视察工作，看看你在寻找工业化学品的新客户方面有什么进展。你了解到本地的一家名叫比格工业公司的高新技术公司需要你销售的产品。同时，你的一个朋友向你介绍的 12 家当地公司都可能购买你的产品，但每家公司能够购买的产品数量是比格工业公司的 1/10。你知道你的经理期望看到销售成果，请解释每一条销售线索是否符合目标顾客的资格（假设这 12 家小公司很相似）。

销售体验练习

填答下表，测试你对于销售的态度。5　和 4 表示从同意到不同意的程度。
表示非常同意，1 表示非常不同意。2，3

你对销售的态度

	不同意				同意
1. 向目标顾客推销产品或服务不是一件很丢脸的事情。	1	2	3	4	5
2. 我很乐意告诉我的朋友我是干推销的。	1	2	3	4	5
3. 我总能以积极的态度接触顾客，不管他们的年纪、外表或者习惯如何。	1	2	3	4	5
4. 即使诸事不顺，我也会保持乐观。	1	2	3	4	5
5. 我总是对销售充满热情。	1	2	3	4	5
6. 顾客的拒绝并不会让我沮丧。	1	2	3	4	5
7. 我把销售看做一种挑战。	1	2	3	4	5
8. 我把销售看做一份职业。	1	2	3	4	5
9. 接触陌生人（顾客）很有趣，一般都很享受。	1	2	3	4	5
10. 我总是能够发现顾客的优点。	1	2	3	4	5
	总分________				

把所有的分数加总，如果高于 40 分，证明你对销售这份职业持非常积极的态度；如果在 25～40 分之间，你选择销售职业要相当谨慎；如果低于 25 分，你最好找份别的工作，销售不适合你。[9]

案例 6—1

加拿大设备公司

你为加拿大设备公司销售办公设备。你来到一家小型制造公司的接待处，向接待人员递上名片，要求见采购主管。这时，另外两位推销员也进来了，接待员问你："你是来做什么的？"

问题

你会选择下面的哪个方案？为什么？

1. 简要介绍一下你的设备，问这位接待员是否听过你们的公司或者用过你们的设备，然后再次请求见采购主管。

2. 说："我想和他谈谈我们公司的办公设备。"

3. 说："我们公司专门设计的办公设备可以给你们公司提供更大的便利和节省更多的成本。你们的领导一定会喜欢我的产品。我可以见你们的采购主管吗？"

4. 进行完整的销售推介和演示。

案例 6—2

蒙特利尔卫星公司

作为蒙特利尔卫星公司的销售员，你负责针对家庭、公寓和企业销售电视卫星接收器。在为杰夫·萨格尔装完他的家用卫星接收器后，你请他推荐顾客。他建议你去联系一下他的姐夫汤姆·巴特勒。

巴特勒先生是位知名的设计师，从事独特的民用房屋设计和建造。你的目的就是向巴特勒销售家用和商用卫星接收器，并且希望在他所建造的房屋里也安装这样的产品。他可是一个影响中心，他对顾客的一句美言可以带来巨大的销售。因此，另一个目的就是获得巴特勒先生的推荐。

问题

1. 经过八次尝试之后，你终于得到了巴特勒先生的电话。为获得预约和推荐做些铺垫，你会跟他说些什么呢？

2. 你获得了预约，现在正在巴特勒先生的办公室里试图说服他购买家用和商用卫星接收器。你需要在一个合适的时间请求他推荐。你要怎么说呢？

3. 巴特勒先生买了一部家用卫星接收器，但是没有买商用的。你亲自为他安装了这部接收器，并花了15分钟教巴特勒夫妇和他们的两个孩子学会了怎样使用。离开时，你会如何请求推荐呢？

4. 安装三个月后，你又一次和巴特勒先生聊天。你如何获得推荐呢？

第7章 销售拜访的计划性

学习目标

拜访计划是销售过程的第二步，花时间制定销售推介的计划是非常重要的。学习完本章后，你应该能够：

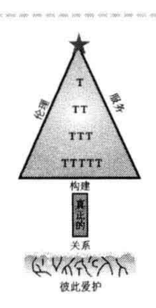
- 解释拜访的重要性；
- 按顺序列出计划的四个步骤并且加以理解；
- 制定一份顾客利益计划；
- 描述目标顾客在购买过程中的五个心理步骤。

迎接销售挑战

在受到雇用并经过培训之后，你被上司分派到了一个销售区域，和公司的其他三名销售人员一起工作。你可能马上注意到，他们做的与你所接受的训练并不一样。他们走进办公室，介绍自己，询问顾客今天是否有什么需要。目标顾客很少购买，只是告诉他们需要什么。在你看来，这并不像在销售，而是在接收订单，这种类型的工作不适合你。

问题是，怎样才能让别人聆听你的销售推介呢？你怎么知道他们是如何看待你的产品的？如何知道他们何时购买？下周一，你要打电话给你的第一位顾客，你将做些什么呢？

企业生命之树：计划



有一天，一位销售经理正和他新招的销售员一起工作，销售经理问道："今天拜访这位目标顾客有什么目的？"销售员回答说："卖给他们点东西呗。"销售经理说："很好，但是你的目的是什么呢？"

有目的地开始你的计划

销售经理的问题意在敦促新的销售员在和顾客或者目标顾客进行商务会谈时要开阔思路。目的是很广泛的，它不是使一次销售拜访区别于另一次销售拜访的计划或目标的清单。目的是指引整个商业活动的一系列恒定的真理，它指导你如何完成每次销售拜访，进而赋予成功的含义。目的是帮助你将关系进行分门别类，界定你作为专业销售员的身份。

理解销售的目的可以让你集中精力服务于他人，关注最重要的事情。它能给你的生活注入动力，是你黎明即起的原因。目的是激情的源泉，没有任何东西能像一个清楚的目的那样令人时刻精神抖擞。相反，倘若失去了目的，热情只能是转瞬即逝的云烟。

希望你每次的**销售拜访目的**（sales call purpose）都是为了增进个人或组织的福利。你既然想要帮助某人，那么在劝说对方买一些对他有益的东西时，你能否做到热情洋溢呢？你想要增进他人的福利对吧？那么你怎么帮助他人？你需要围绕你的目的制定一个计划。

计划实现你的目的

你的明天就是今天！你的今天是昨天的明天！要关注今天，不要担心明天，今天该操心的事情已经够多了。

> 今天是昨天的明天，要为了明天而计划今天。

这些是什么意思呢？你怎么想，怎么做，今天完成了什么，决定了你的未来——明天。很大程度上，你今天的所作所为决定了你明天的成败。[1]今天的考分基于昨日的学习，今天卖了什么基于昨日的准备工作。这些对你有启示吗？

因此，每天都要做计划，尽你所能来实施计划并且根据环境的变化做出调整。每天结束时，评估一下这一天，以确保你正行进在通往明天的成功之路上。

每个人都知道这些，但是成功的人和平庸的人之间的区别就在于：成功的人制定计划、实施计划，并且评估每天的销售结果，以便知道明天要干什么；平庸的人有时也想制定计划，却绝少付诸行动。

你是否计划怎么准备一场考试？考完试（实施了你的计划），你是否对照考试结果评估一下你是怎么学的、学了些什么？很少同学这么做，但是如果谁做计划了，并且实施了计划，进一步地评估了结果，那么下次考试时他必将取得更好的成绩。试一下，在学习中起作用，在销售中也一样奏效。

计划是什么

计划（plan）是达到目的的一种方法。计划包括你想要达到什么和你将怎么做，计划必须以事实为基础。

“企业生命之树”不时地提醒你事实的重要性，因为从你的诚实（正直），人们认识到你是值得信赖的，你的诚实和可信构成了你的特性或者你和别人的区别。摆

脱个人的感情或者偏见，坚持实事求是，你就有望成为一名超级英雄、一名超级销售员。如何做到呢？

你想要帮助那些需要帮助的人。如何做到？卖给他们点儿东西？为什么？这样能帮助他们满足其需求。你能做到！

什么是成功

计划源于目的，成功源于计划。成功的拜访是什么？你如何定义成功？举几个例子。

- 一名棒球教练定义成功是赢得一场比赛，而不是输掉一场比赛。他的老板定义的成功可能是赢得全国冠军或者世界冠军。
- 你定义的成功可能是在这门课上得A或者通过考试。
- 一名销售人员定义的成功可能是完成今年的定额或者拿到公司的销售冠军。

拜访顾客时又是怎样一种情形？对你来说成功是什么？这又回到了目的上。**成功**（success）是设置一个目标，然后去实现它。你与一个人见面，目的是为他提供帮助。你的目的、计划和目标不是集中在卖东西上，而是帮助别人。你又怎么能失败呢？

成功但是没有实现销售

帮助他人，这是人生中多么美好的目的！

怎么可能在没有实现销售的情况下仍然能有一次成功的销售拜访？假如你的顾客没有需要呢？你的确没有失败。假如你的产品不能满足对方的需要，你怎么能说你不成功呢？

现在，请考虑一下这些问题。有些原因可能使你无法实现销售。同意吗？但是不应该有任何理由使你不能达到商务会面的目的。为什么？你的目的是什么？是帮助他人！

复习，直到你能明白

本书的这部分内容对于你很重要，希望你能在接下来的几天里花时间复习几遍。只有当你真正建立起一定的信念之后，这本书里讲解的基本内容才会对你有所帮助。你必须学会实事求是，这是一切行动的指南。你必须发自内心地相信，当你真正具备了正直、诚实和善良这些良好品质时，他人的需要会超越你自身的需要。

鸿沟

很多人不相信销售人员，人们通常觉得销售员是自私的，只想着为自己谋利而卖给别人东西。如何跨越买卖双方之间的鸿沟呢？卖方必须主动搭建桥梁。

想象一下，买方在犹豫自己能否相信卖方。只有信任才能在买卖双方之间搭建起跨越鸿沟的桥梁，而摆脱了个人感情或偏见的事实构成了信任的支点。

抽去了真诚这个支点，信任的桥梁必将坍塌。没有基于真诚的信任，双方不可能维持长期的关系。一句谎言、一句误述，都会导致分裂，甚至导致买卖关系的彻

底破裂。你的生活里是否出现过类似的情景？

> 成功人士的秘诀：计划，实施，评估。

在拜访之前，销售人员应该首先想一下这次会见的目的。下一步，销售人员要筹划如何帮助目标顾客解决问题，满足其个人或组织的需要。周密地筹划销售拜访的各个方面能帮助销售人员理清头绪，在接触目标顾客时做到胸有成竹。对于每位潜在顾客或者现有顾客，销售人员经常要面临一些具体而独特的需要解决的问题，或者是需要满足的需求。结果，每次销售拜访都需要销售人员拿出具体的解决办法。你的计划是为了帮助对方，在与顾客建立关系的过程中，计划也是提供服务的一部分。

顾客销售战略计划：预接触

一旦确定了将要拜访的顾客，销售人员就要着手准备销售拜访的计划。计划通常被认为是一次预接触（见图 7—1）。本章将讨论销售拜访的很多方面。我们首先来学习销售人员为什么应该在考虑顾客需要的基础上，推荐一个能使买卖双方都受益的创造性的解决办法。

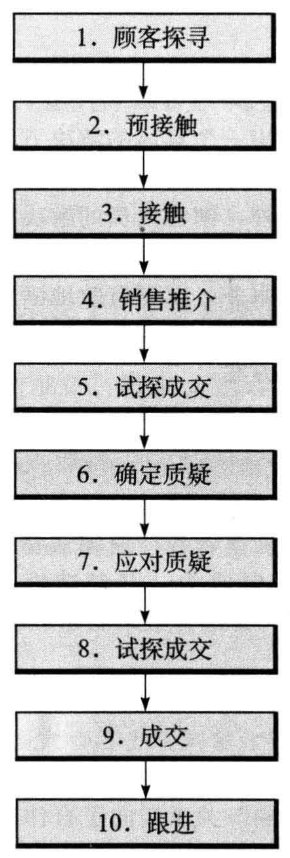


图 7—1　预接触需要制定销售推介计划

出色的销售员应该是为顾客解决战略问题的专家（回顾图 1—3）。**战略**（strategic）包括为顾客解决重大问题的目标、过程和方法。为了有效地帮助顾客解决重大的战略问题，出色的销售员应该具备处理下列问题的技能和知识。

- 深入了解顾客的组织机构，进而发现并理解顾客的战略需求；
- 制定创造性的解决方案，以最有效的方式满足顾客的战略需求；
- 达成互利的协议。

这些关键词——战略需求、创造性的解决方案、互利协议——是解决战略问题的关键点。如果销售人员予以正确实施，他们就能建立**战略顾客关系**（strategic customer relationship）或者和顾客建立正式关系，目的是追求双方共同的目标。典型的顾客战略目标包括降低成本或增加产出、扩大销售和提高利润，而从事销售的企业也有扩大销售和提高利润的目标。

战略需求

能够全面理解顾客需求的销售人员，在提供解决方案方面处于更有利的位置，能更有效地帮助顾客实现其组织的战略目标。“出色的销售人员对我们的需求有深刻的了解，”一位企业的采购经理说，“他们能够将他们的产品和我们的需求相匹配，来帮助我们实现我们的目标。”

创造性的解决方案

对于每个顾客，销售人员都会遇到一些具体而独特的问题需要解决。结果是，每个顾客都要销售组织给出一个具体的解决方案。在今天，销售人员能为顾客量身定做解决方案的能力是至关重要的，他们需要运用创造性的解决方案来满足顾客的需求。除了具体的产品之外，销售人员的解决方案通常必须将多种产品和服务整合到一起。通常情况下，解决方案呈现以下两种形态：

（1）定制化的产品或服务，以更有效地满足顾客特殊的战略需求。

（2）产品和服务的组合——必要时，包括竞争对手的产品和服务，针对顾客的战略需求提供最佳的解决方案。

> 平庸和卓越的区别就在于一点额外的付出。

销售人员越能创造性地整合各种资源来满足顾客的战略需求，顾客关系就会越稳固。今天的销售人员需要成为一名**创造性问题解决者**（creative problem solvers），有能力组织非常规的备选方案来满足顾客的具体需求。

互利协议

对于销售人员和顾客来说，一份销售协议的结果是，他们的期望发生了很大的转变——从对抗型的“赢输”关系转向了合作型的“双赢”关系。为了达成互利的结果，销售人员和顾客必须站在一条战线上，对面临的问题和挑战达成共识。

有关企业的商业战略和需求的信息通常是高度机密的，但是为了找到能达到战

略目标的解决方案，越来越多的顾客愿意让销售人员跨越机密的门槛。

顾客关系模型

图 7—2 所示的顾客关系模型把顾问型销售的主要元素联系到了一起，它展示了销售人员必须通过创造性的解决方案来满足顾客的战略需求。如此一来，买卖双方均受益，顾客和销售人员均能达到各自的目标，其结果是销售员得以连续不断地向顾客销售——建立起一种长期的关系。战略顾客销售计划对于今天的销售人员能否取得成功具有至关重要的作用。接下来让我们看一下顾客关系进程中第二个重要的步骤。这一步骤叫做**预接触**（preapproach），即制定拜访顾客或潜在顾客的计划。

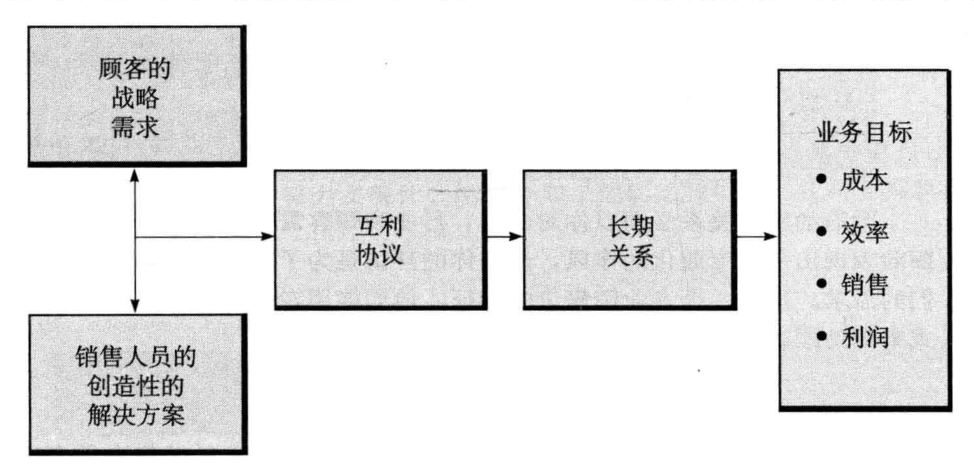


图 7—2　顾问型销售：顾客关系模型

制定拜访计划的原因

在童话故事《爱丽丝梦游仙境》里，爱丽丝对柴郡猫说："你能告诉我，在这里我应当走哪条路吗?""那要取决于你想要到哪里去。"柴郡猫说道。"我不太在意去哪里。"爱丽丝答道。"那你走哪条路都没有关系。"猫说道。[2]出色的销售人员意识到，他们不能像爱丽丝那样，他们生活在一个现实的世界里，而不是仙境。

计划性是销售拜访成功的关键。销售人员说，制定拜访计划的原因有很多，下面这四种原因是最经常遇到的：（1）计划能帮助建立自信心；（2）计划能在买卖双方之间形成融洽的氛围；（3）计划能体现一种专业化的作风；（4）计划能促进销售，因为销售员了解顾客的需求。

建立自信心

站在一大群人面前发表演讲，绝大多数人都会感到紧张，但是通过筹划演讲的内容并不断地练习演讲，你能在很大程度上缓解紧张感，增加自信心。销售推介也是同样的道理。作为一名销售员，周密的计划有助于你提高在销售推介中的自信和能力，这就是计划的重要性所在。

形成融洽的氛围

了解顾客的需求，并且准备好探讨一个产品如何有益于潜在的顾客，这样的销售员会赢得顾客的欣赏和尊重。了解潜在顾客并关心其需求，表示你对他们具有真诚的兴趣，这样反过来就会得到潜在顾客友好的态度。这种友好慢慢地让顾客有了信心，最终使他们深信这位销售员是值得信赖的，是完全能够履行自己的义务的。

体现专业化的作风

> “你不必等到伟大时才开始，但你必须开始才能伟大起来。那就从制定计划开始吧。”
>
> ——乔·沙巴（Joe Sabah）

融洽的商业关系必须以你对公司、行业和顾客需求的了解为前提。在潜在顾客面前表现出一种专业化的作风，表明你的拜访是为了帮助他们解决问题或者满足他们的需求。这是一个专业销售员的特征，他们能用专业的知识以一种合乎道德的方式来帮助顾客。

促进销售

一个充满自信并且准备好探讨产品如何满足特殊需求的销售人员会比一个没有准备的销售人员更容易成功。周密的计划可以确保你已经对面临的情况进行了判断，并且对顾客的问题制定了一个解决方案，它能确保销售推介做到条理清晰、言之有物。

像其他有益于销售拜访的活动一样，条理清晰、思路缜密的计划能够达到最佳的效果（包括时间的高效利用）。有些销售人员也尝试着按照自己的想法制定计划，但因为太耗费时间而放弃了，这说明这些人很可能不了解销售计划的基本元素。

销售拜访计划的元素

图 7—3 描绘的是**销售拜访计划**（sales call planning）的四个组成元素：（1）决定销售拜访的目标；（2）描述或整理顾客的概况；（3）制定一份顾客利益计划；（4）根据销售拜访的目的、顾客概况和顾客利益计划准备自己的销售推介。

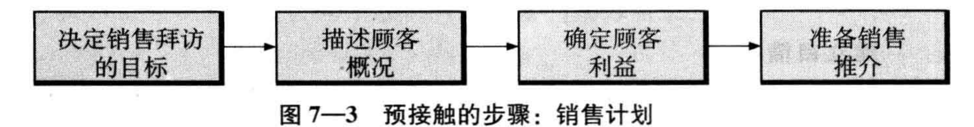


图 7—3　预接触的步骤：销售计划

必须明确销售拜访的目标

销售拜访目标（sales call objective）是销售人员和现有顾客或潜在顾客接触的

主要目的。

假如心中没有明确的目标而盲目地进行销售拜访，这可行吗？销售人员为什么不能直接登门，向顾客了解一下情况呢？当然可以。事实上，登门拜访是一种无可厚非的销售技巧。然而，如果销售人员所有的拜访就是为了了解情况，那么他们应该到市场调查部门去工作。

拜访前的目标

销售并不是一个非常复杂的过程，但若要层层推进下去就非常困难了。不管你把它当成是艺术还是科学，销售的原则总要求先从设置一个目标开始。

如果有人对此表示怀疑，请记住，销售拜访必须能系统地推进销售，这是一个不容置疑的原则。通常我们不要求制定一个庞大而精细的计划，有时候在一次拜访前只需要花费几秒钟就可以。但是在每次拜访前，对于销售人员来说，回答这么一个简单的问题是很重要的："如果这次拜访成功，将会有什么结果？"

花时间制定计划，就是销售过程的开始。在每次拜访之前，问一下自己："我来这里干什么？我将要努力实现什么结果？如果他们给我机会，我将要推荐什么？"

集中而灵活

在通向成功销售的路上，你需要搜寻、推敲、问询和服务。

写下你的拜访目标，这会让你集中精力，突出重点。鉴于近来日益攀升的成本，突出重点很有必要。如果销售人员只是到处走走逛逛，拜访一下客户，那么他们是去旅行。作为专业的销售代表，他们应该引导顾客走向预定的目标。

知道将要去哪里，无疑会增加到达那里的可能性。显然，如果事先设定的目标和登门拜访后的情形出现了差异，调整策略是一件很容易的事情，通常只需要简单地调整一下方向。

目标的具体化

当问及拜访的目的时，一些销售员兴奋地说道："是为了拿到订单，走吧！"当然，每个人都希望拿到订单，但是如果销售员能够停下来问问自己这些问题，订单可能更容易拿到：我能为这位潜在顾客的需要提供些什么？哪些产品或服务是最适合这些客户的？我应该建议多大的一份订单？目标越具体越好。

向目标推进

销售人员不需要进行正式的销售推介，并不意味着不应该为这次销售拜访制定计划。有时候，销售拜访的目标可能很简单。我见过一些经验丰富的销售员，他们大多数的拜访只是引导顾客走向预先计划的结果。他们可能会问以下一些简单的问题。

- 如果我们能达到你的要求，你能试用一下吗？
- 副总多久能做出决定？
- 能在月底前安排一次演示吗？

为每次拜访设定目标

不要听信任何人告诉你，销售是重复性的工作，下一步就是机械运动了。知道将要去哪里或许是机械的，但是要到达那里却需要思考和技巧。设置 SMART 拜访目标：

具体（specific）——“拿到订单”不是具体的目标；

明确（measurable）——要有量化指标（数字、规格等）；

可行（achievable）——实施难度不太大；

现实（realistic）——实施起来并不太容易；

适时（timed）——这次拜访或者是在这个会计年度末。

计划的目标要做到 SMART。

我们惊奇地发现，即使是很有经验的销售员也会跳过预设目标这一步，他们只是忙于抓住呈现在眼前的机会。作为一名专业人士，避免这种行为是一种责任。为每次拜访设置一个目标，并且事后检查结果和目标之间的差距。最出色的销售员始终都知道这些。通常销售过程中最重要的一步是在还没有见到顾客前。

另外，销售拜访的目标应该直接令顾客受益。举例来说，高露洁的销售人员可能会有这样的目标：检查所有的商品，让顾客重复购买商品，完成高露洁牙膏的促销定额。

高露洁的销售人员在拜访连锁店的经理时，可能会带着多种多样的目标，如确保高露洁的产品放在最热销的地方，及时补充高露洁产品的库存，不至于使顾客因为缺货扫兴而归，帮助经理决定摆放多少的高露洁牙膏或者刮剃须膏的促销品。

工业品的销售人员应该设置同样的目标，以决定顾客是否需要重新订购或者出售新产品。

顾客概况提供启示

如表 7—1 所示，一份顾客概况能够为采用合适的战略与顾客接触提供指导。销售人员在拜访之前应该尽可能多地浏览一些有关公司、购买者以及影响购买决策的个人的信息，以便有的放矢地准备销售推介。销售人员还必须考虑第 5 章中关于顾客为什么在特定时刻购买的内容。一份**顾客概况**（customer profile）告诉我们以下的信息：

- 组织中谁做出购买决策——个人还是团体？
- 购买者的背景如何？购买者公司的背景如何？购买者对你的期望是什么？
- 顾客期望的交易条件和要求是什么？如交货、信贷、技术服务等。
- 什么样的竞争对手和这个客户做成了交易？为什么？
- 顾客的购买政策和以往的购买经历是怎样的？例如，顾客是不是只购买特价促销产品，或者只在周二和周四会见销售人员？
- 顾客的历史？例如，过去是否购买过我们的产品、存货的周转、产品的利润、我们品牌销量的增长率、货款支付情况，以及对转售价格的态度等。

表 7—1　　顾客概况中用于制定计划的信息

顾客概况及计划表

1. 名称：________________
   地址：________________
2. 企业类型：________________
   购买者姓名：________________
3. 影响购买决策或者帮助使用或销售本公司产品的人：________________
4. 购买时间以及与购买者最佳的会面时间：________________
5. 接待员姓名：________________
6. 购买者简况：________________
7. 购买者的个性风格：________________
8. 销售拜访的目标：________________
9. 顾客重要的购买需要：________________
10. 销售推介：________________
    (1) 推销方式：________________
    (2) 特性、优势和利益：________________
    (3) 展示特性、优势和利益的方法：________________
    (4) 如何将利益与顾客需要联系起来：________________
    (5) 试探成交的方法：________________
    (6) 预期的拒绝：________________
    (7) 试探成交的方法：________________
    (8) 如何与该客户成交：________________
    (9) 硬性还是软性成交：________________
11. 双方同意的成交条件、产品用途、促销计划：________________
12. 售后拜访评价（购买或不购买的原因、下次拜访的注意事项、承诺的跟踪服务）：________

通过浏览顾客公司的记录或者与在顾客公司中结识的个人来核实这些信息。

顾客利益计划：都有些什么

从销售拜访的目标和你对潜在顾客的了解开始，你已经准备好制定一份**顾客利益计划**（customer benefit plan）了。顾客利益计划包含销售推介里用到的核心信息，因此应该全力用心制定这份计划。要记住在你的顾客利益计划里考虑黄金定律，具体包括以下四个步骤。

第一步，选择产品的特性、优势和所带来的利益展示给潜在顾客（参阅第 3 章），这些回答了顾客为什么应该购买你的产品的问题。潜在顾客之所以购买你的产品，主要是因为它能满足特定的需要或者解决特定的问题。要谨慎地决定你想要展示的利益。

第二步，制定营销计划。如果销售对象是批发商或者零售商，你的营销计划应该考虑到顾客购买了产品之后，他们将如何把产品卖给他们的顾客。一份有效的营销计划应包括一些具体的建议，例如，零售商如何通过展示、广告、适当的货架空间和定位、定价等促进产品的销售。

你听说过这样一个故事吗？一个年轻人走进一家食品店问店主有没有盐，“我有没有盐!?”店主咆哮道。他给这位顾客展示了满货架的盐，然后带着他去了仓库，给他看了一箱一箱的盐，说道：“我有没有盐!?”接下来他们去了地下室，看到了更多箱的盐，店主又一次吼道：“我有没有盐!?”

你认为当销售员回到这家食品店时，店主会采购更多的盐吗？更有可能的是他

会退回一些盐，而不是购买。为了帮助店主创造更多的利润来支付他的租金和员工的工资，销售员必须帮助他卖掉一些盐。怎样做？对每位购买5美元盐的顾客赠送价值39美分的一盒盐，这样可能会把更多的顾客吸引到店里来。对于面向消费者的全国性连锁公司，向它们推销会相对容易一些。如果顾客不能卖掉你卖给他们的东西，你也卖不掉任何东西。因此，遵循黄金定律，你要为你的顾客如何卖给他们的顾客出谋划策。

对于产品的最终用户，例如向你购买制造设备、电脑或者复印机的公司，你可以设计一套方案，向它们展示你的产品如何高效地运转，以及如何与它们的现有设备相匹配。

表7—2展示了在销售推介的营销计划部分经常讨论到的其他一些主题，其中大部分已在第5章讨论过了。

表7—2　　销售推介的营销计划部分所包含的一些主题

中间商	最终用户
1. 广告	1. 存货
■ 地理	2. 交付
—全国	3. 保证
—区域	4. 安装
—本地	■ 谁负责
—合作	■ 何时
■ 类型	■ 如何做
—电视	5. 保修/服务
—广播	6. 操作培训
—直邮	7. 担保
—互联网	
2. 促销	
■ 比赛	
■ 赠券	
■ 演示	
■ 样品	
■ 抽奖	
■ 销售点展示	
3. 销售队伍	
■ 与销售人员一起工作	
4. 贸易展览	

第三步，提出商业建议，包括价格、毛利率、预计每平方英尺货架空间的利润、投资回报以及付款计划。价值分析就是一个工业品商业建议的例子，其他有关商业建议的例子如表7—3所示。

表7—3　　销售推介的商业建议部分所包含的一些主题

中间商	最终用户
1. 标价	1. 标价
2. 运输成本	2. 运输成本
3. 折扣	3. 折扣
■ 现金	■ 现金

续前表

中间商	最终用户
■ 消费者 ■ 数量 ■ 贸易 ■ 信贷 —付款计划 —利息率 4. 加价 5. 利润	■ 数量 4. 信贷 ■ 付款计划 ■ 利息率 5. 投资回报 6. 价值分析

第四步，基于顾客利益计划向对方建议一份采购清单。恰如其分地讲解顾客需求分析和产品满足顾客需求的能力，再加上一份满意的商业建议书和营销计划，可以让你有理有据地向潜在顾客证明他们需要什么样的产品以及需要采购多少数量。基于你的产品情况，这份建议书可以包括诸如买什么、卖多少、该买哪一类、何时发运产品等信息。

你也应该利用视觉工具来有效地传递在这四个步骤中表达的信息，这些视觉工具应该呈现清晰的条理，以便于展开讨论。下一步就是筹划销售推介的各个方面了。

销售推介就是将各个部分合并到一起

现在应该从头到尾地筹划你的**销售推介**（sales presentation）了，这个过程包括在图 7—1 中所示的第三步到第九步，以后的章节将分别讨论每个步骤。

新的销售人员经常要求他们的销售培训师更加深入具体地讲解如何构建销售推介。除了在图 7—1 中所示的十个步骤外，他们还会问："推介本身还有什么需要注意的吗?" 图 7—4 总结了销售推介的主要环节。在扼要讨论这些环节之前，我们先来回顾几件事情。

在制定推介计划之前，首先需要确定你要拜访的潜在顾客或者现有顾客以及安排好预约，然后开始筹划销售拜访。图 6—2 显示了这个过程，而图 7—3 显示了计划拜访的步骤。至此，我们清楚了拜访的对象和目标，现在就应集中制定销售推介计划了。

推介的主要环节如图 7—4 所示。图 7—4 比图 7—1 更为详细地展示了销售过程，我们应该按照图 7—4 所示的环节制定详细的计划，也应该严格按照图 7—4 的顺序来筹划每个步骤，这样有助于我们构建一份条理清晰的推介。

下面就是如何构建一份销售推介。基于你已经在潜在顾客或者现有顾客身上做过的努力，想出销售推介的开头（接触）。这部分将在第 9 章讨论。接下来准备特性、优势和利益，还有营销计划和商业建议。这些都在本章和以前的章节中讨论过了。基于你对顾客想要买什么的预期，准备一份建议的采购顺序，并且选择一个较为合适的方法，能让你在争取生意时更为自然一些。你能否做成一笔生意，如何走出顾客的办公室很有讲究。关于如何结束销售推介以及如何退出，我们将在第 12 章进行讨论。

视觉工具和展示可以用来帮助传递信息，增强推介的说服力。正如前面提到的，筹划销售拜访的最后一步，就是构建和演练销售推介。

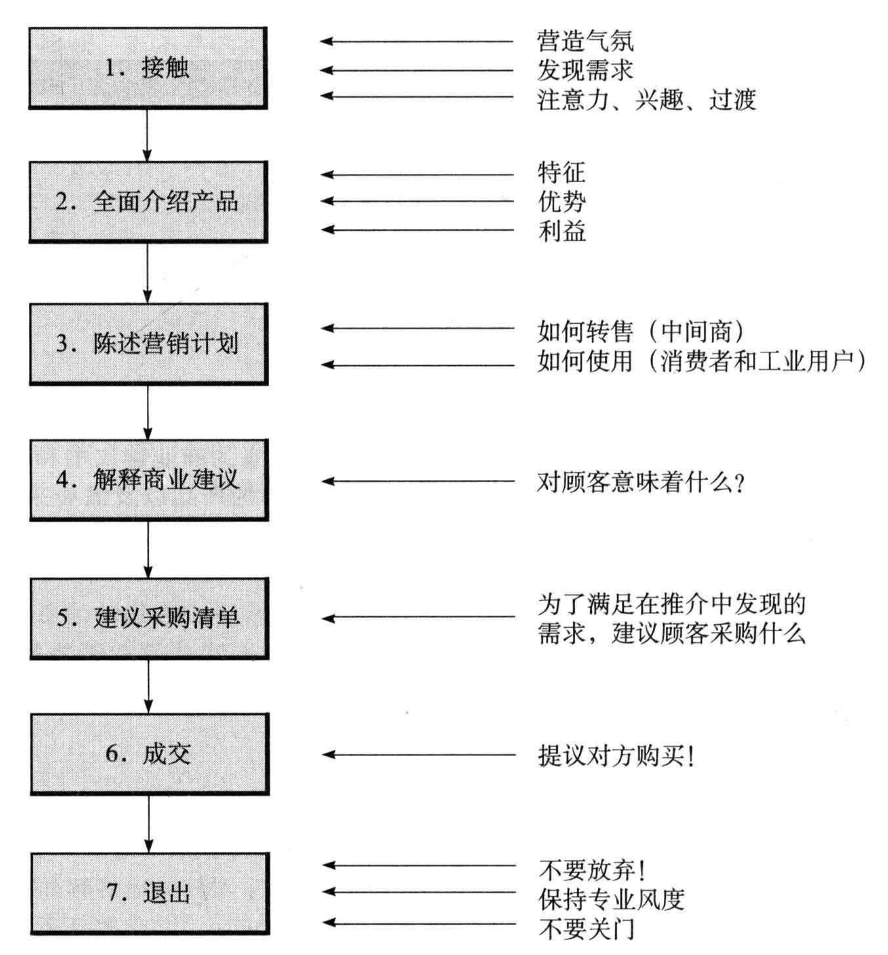


图 7—4 销售推介的主要环节：构建销售推介的顺序

在构建销售推介时，要想着如何引导潜在顾客经历销售人员认为的构成购买决策的 5 个步骤或者环节，这些环节称为潜在顾客的思想步骤。

潜在顾客的思想步骤

在准备一份销售推介时，要考虑**潜在顾客的思想步骤**（prospect's mental steps）：快速领会潜在顾客的全部意图，培养其对产品的兴趣，产生满足需要的渴望，建立潜在顾客对产品能满足其需要的信心，最后是促成潜在顾客购买产品。正如图 7—5 所示，这些步骤按以下顺序展开。

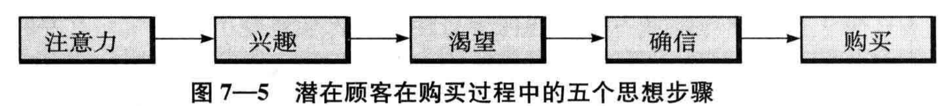


图 7—5 潜在顾客在购买过程中的五个思想步骤

注意力

从你开始讲话的时刻起，快速地抓住并且维持潜在顾客的**注意力**（attention）。

这在有些时候是很困难的，原因可能来自外部的干扰、潜在顾客的时间压力或者是缺乏兴趣，因此要仔细地斟酌说什么和怎么说。抓住注意力只有暂时的效果，要时刻准备好进入第二步，维持顾客的兴趣。

兴趣

在拜访潜在顾客前，要确定他们最重要的购买动机，可以利用这个来抓住他们的**兴趣**（interest）。如果你先前没有掌握他们的动机，你可能要在推介之前通过问一些问题来探测他们的动机。如果潜在顾客能够倾听你的推介，并且与你讨论，这说明他们进入了兴趣阶段。迅速地把你的产品利益和潜在顾客的需求相联系。如果这种联系完成了，潜在顾客经常会表露出对产品的渴望。

渴望

> 友谊是两个人一条心，要努力实现另一个人心中的愿望。
>
> ——约瑟夫·泽布伦（Joseph Zabara）

运用 FAB 公式（第 3 章），努力把潜在顾客从较冷淡的兴趣带入对产品的强烈**渴望**（desire），当他们表达了对产品的意愿和需求时，渴望就生成了。

为了能更好地做出是否购买的决策，潜在顾客可能会提出一些问题或对产品提出质疑。要事先预见顾客的质疑并给出解答，以便维系他们的渴望。

确信

顾客可能对你的产品表现出渴望，但仍然需要确认你的产品能否恰好满足他们的需求，以及你是不是他们所需产品的最好的提供者。在**确信**（conviction）这一步，要努力形成这样一种强烈的信念：这种产品是满足特定需求的最佳选择。当顾客毫无异议地选择你的产品时，确信就产生了。

购买或者行动

顾客一旦确信了，要想方设法让他们**购买或者行动**（purchase or action）。如果上述每个步骤都得到了正确实施，成交是销售推介中最简单的一步。

销售过程综述

我们简单地介绍了销售过程的各个步骤，回顾了销售推介，剖析了潜在顾客在购买产品时的思想步骤。在以后的章节里，我们将结合成功的销售人员引导潜在顾客做出正确购买决定所使用的方法和技巧，深入地探讨每个步骤。

销售推介的方式是要促使顾客意识到自身的需要或者问题，让他们表达出满足需要或者解决问题的愿望，从而引起他们的注意力和兴趣。不仅如此，销售人员还要设法使顾客一直对你所提供的信息保持兴趣，激发其对产品的渴望。

发现并且回答潜在顾客的问题，揭示并且处理或者解决质疑，能够增强他们对产品的强烈渴望。这种渴望会转化为一种信心，即潜在顾客会确信你的产品能够满足他们的需求或者解决他们的问题。一旦确定潜在顾客进入了确信阶段，你就准备好成交吧。

伦理困境

检查，还是不检查……

在过去的一年中，你在一家大型的全国连锁百货商场里做兼职。和商场里的其他店铺一样，你的店铺发生的失窃事件超乎寻常。于是店长雇用了下班后的警察，穿着便衣在店周围走动，假装购物，伺机抓小偷。店长严格地执行商店的政策，坚决逮捕所有落网的扒手。

几个月来，你一直怀疑一名做销售员的同事时常往家里顺带办公用品。你忽略了这些怀疑，因为你开始工作时她帮助你学了很多，而且你坚信其他人偶尔也会拿一两次。今天，你看到这个同事接过来一套损坏了的慢跑套装，给顾客记录了退货积分，接着把它放进一个袋子里，又把袋子放在柜台下面。那天晚上，你们一起下班时，这个同事手里拿着那个袋子，里面装着东西。东西可能是那套慢跑套装，也可能是她先前自己购买的东西。你想知道袋子里是不是慢跑套装，你也知道要是包里真的是慢跑套装，店长会起诉她。

以下的哪种行为最符合伦理？

1. 站在经理的立场上，告诉他你看到了什么。让经理接手这件事情，因为这其中存在潜在的危险因素。

2. 若无其事。调查这类事情不是你的责任，让你的经理慢慢发现真相。

3. 把这个人拉到一边，说明你看到她把东西放进袋子里了。让你的同事知道，如果是真的，你不准备告诉任何人，但是她确实应该立即就此罢手，以免丢掉工作。

销售要点总结

大多数的销售人员都认为，周密地筹划销售拜访对销售的成功非常关键。在众多的原因中，为什么计划如此重要？最经常提到的四点原因是：计划有助于建立自信心、形成融洽的氛围、体现专业化的作风和促进销售。制定一份条理清晰并且方法得当的计划，你可以决定能完成什么，最后比较一下已经取得的成果和计划之间的差距。

销售拜访计划有四个基本要点。第一，你必须建立销售拜访的目标，要做到具体、明确，并且有益于顾客。

第二，作为销售人员，你必须了解或归纳出顾客的概况。拥有了相关信息后，你就可以针对顾客的特征进行有的放矢的销售推介了。通过浏览公司记录或者亲自接触顾客或者他们的公司，我们便可以发现顾客的背景、需要或者顾客竞争对手的信息。

第三，制定顾客利益计划。为此，要弄清潜在顾客为什么应该购买你的产品，然后制定一份营销方案来表述这些原因以及产品能给潜在顾客带来的利益。接着，制定一份商业建议书，向潜在顾客说明价格、利润加成、投资回报以及和产品有关的其他量化数据。最后，给出建议的采购清单，包括建议买什么、买多少、买什么

类型、何时交运产品等。

第四，筹划整个销售推介。视觉工具可以提高推介的信息量，并有助于加深潜在顾客的印象。在拜访时，考虑一下促成购买决策的各个环节——思想步骤：抓住潜在顾客的注意力，确定购买动机，激发渴望，使顾客相信你的产品最适合其需要，最后达成交易。

在筹划销售推介时，一定要坚守这些指导原则。你在计划上花费的时间甚至可能比实际登门拜访的时间还要长，不过，这是值得的。

应对销售挑战

销售推介的目的就是给潜在顾客提供信息，便于他们在信息充分的条件下做出理智的决策，FAB、营销计划和商业建议书是提供这些信息的途径。

这些信息能够让顾客对产品形成积极的信念，而这种信念又会在他们的心目中激发起对你所售产品的渴望（或需要）。作为一名销售人员，你的工作就是把这种需要转变成需求和态度——你的产品是满足特定需求的最佳选择。进而，你还必须使顾客坚信，不仅你的产品是最适合的，而且你这里也是他们的最佳货源。在这种情况下，你的顾客进入了购买过程的确信环节，要认真倾听并仔细观察其动向。

真正的需求一旦生成，顾客就会设法满足这种需求，这时他们就很有可能会选择你的产品。对潜在顾客来说，无论购买还是放弃，都是一个选择性决策，因此你必须提供必要的信息以引导顾客决定从你那里购买。

如果你做好了准备，潜在顾客或顾客一般会欢迎你开始讲解，这就给了你一个进行销售推介的绝佳机会。讲解得越深入，你销售的机会就越大。有些销售人员自恃资格较老，往往不做准备，都变得懒惰起来，甚至形成了“即兴发挥”的坏习惯。然而，出色的专业销售人员很少即兴发挥。你希望变成一个订单接收者还是订单创造者？你的成功完全取决于你自己。

销售关键术语

销售拜访目的
计划
成功
战略
战略顾客关系
创造性问题解决者
预接触
销售拜访计划
销售拜访目标
顾客概况
顾客利益计划
销售推介
潜在顾客的思想步骤
注意力
兴趣
渴望
确信
购买或者行动

销售应用题

1. 筹划销售拜访时，应该考虑哪些因素？解释每个因素。

2. 筹划销售拜访很关键的一部分是制定顾客利益计划。顾客利益计划主要包括

哪些元素？针对销售消费品的通用食品公司制定顾客利益计划，和针对像 IBM 这样的销售工业品的公司制定顾客利益计划，二者有什么不同？

3. 很多销售人员认为潜在顾客在做出购买决策时都要在思想上经历几个步骤，请讨论一下每个步骤。

4. 勾勒并且讨论制定销售推介方案的环节和顺序。

5. 一些销售人员觉得，在顾客进入思想步骤的确信阶段之前，不应动员他们购买。为什么？

6. 销售过程和销售推介二者之间有区别吗？若有，区别在哪里？

7. 定义销售过程这一术语，然后在纸张的左侧列示销售过程的主要步骤，并对应每个步骤在旁边写出顾客所经历的思想步骤。

8. 下面是销售人员经常遇到的 13 种情境。针对每种情境，确定潜在顾客正在经历的思想步骤，并说明潜在顾客为什么处于某个具体的阶段。

（1）“进来，我只有 5 分钟时间给你。”

（2）“听起来不错，但是我怎么确定它能像你说的那样？”

（3）“是的，我看到了，你的复印机一分钟能复印 20 份，而且是正反两面，很了不起！”

（4）购买者想：“购买这台设备能否让我的老板欣赏我？”

（5）“我不知道市场上还有这种产品。”

（6）购买者想：“我不确定我是否该听推销员的意见。”

（7）“我希望我的设备能和你介绍的那台一样高效。”

（8）“好，听起来不错，但是我还不确定。”

（9）“你今天给我准备了什么惊喜？”

（10）“你们什么时候能发货？”

（11）你在和顾客讨论你的商业建议，你得到了一个积极的非言语反应。

（12）“我喜欢你所描述的，听起来真的很棒，但是我最好能先和其他的供应商谈一下。”

（13）你已经完成了销售推介，顾客几乎没对你说什么话，没提问任何问题，也没有提出任何反对意见。你想知道是否应该结束销售推介。

9. 设想一种在当地超市销售的产品。假设你最近受雇于一家产品制造商，负责和商店的采购员联系，动员他们按照规定的数量来购买促销的产品并安排产品的陈列和广告。在筹划这次销售拜访时，你需要在销售推介里包含什么信息——产品特性、优势和利益？

销售体验练习

你是否每节课都要设定一个目标呢？你的课程目标 SMART（具体、明确、可行、现实、适时）吗？销售人员为每位顾客设置目标，你是否考虑为每堂课设置一个目标，不断地衡量自己的表现，并评估接近目标的程度？你可以通过回答图 7—6 中所列示的这些问题来做这个练习。

- 这门课你想得多少分？写在横线上__________。
- 到目前为止，你在这门课中得了多少分？
- 为了达到目标还需要得多少分？
- 你能达到目标吗？能__________，不能__________。
- 努力范围为 1～10 分，10 分代表最大的努力程度。为了达到目标，你愿意付出的努力程度是多大？诚实一点，我的“努力分数”将是__________。
- 在课堂笔记上，写一段话，解释你将怎样达到你的分数目标。

图 7—6 SMART 课程目标设置

销售应用练习

从第3章开始，在每章的末尾，你将会发现销售应用练习，意在帮助你构建销售推介里的各个部分。练习的各个部分是相互联系的，在你完成这些部分之后，你已经完成了销售推介的大部分内容。

在筹划销售推介时，有必要制定一份营销计划。本章中“顾客利益计划：都有些什么”的第二步描述了制定营销计划。仔细地研读表7—2、表7—3和图7—4中所示的内容，复习第5章中有关广告和促销的内容。为了达到学习目的：

1. 请列出三个营销计划中的FAB。

特性	优势	利益
(1)		
(2)		
(3)		

2. 运用FAB，写出一个SELL顺序。针对每项内容，在后面的括弧内做出批注，如第3章“SELL顺序法”部分所示。

案例7—1

汉森女士在购买产品中的思想步骤

汉森女士是一家最大的独立食品店的采购员。假如你是宝洁公司的推销员，计划对她进行拜访。你拜访的目的是说服汉森女士购买家庭装的汰渍洗衣粉，现在这家商店里只有三种小包装的。你认为你的营销计划将会帮助她确信，她因为没有购进家庭装的汰渍洗衣粉而正在损失销量和利润。

你来到这家商店，看了一下眼前的商品，快速地形成了一个建议的顺序。当汉森女士走出来时，她好像不是很高兴。在寒暄和握手后，你们开始了谈话。

推销员：你的销售额真的上来了！我看了一下货架和仓库的存货，这好像是你需要的（你讨论了你的每个产品的销售状况和不同的规格，并根据过去的销售和目前的存货建议一个她该进货的数量）。

汉森：好的，听起来不错，那就先送一点儿来试试吧。

推销员：谢谢，汉森女士。你说过由于货架空间有限而没有地方摆放家庭装的汰渍洗衣粉，对吗？尽管你承认因此损失了一部分销售额，但如果我们能够计算出你失去了多少销售额，我想你肯定愿意为它找地方的，是不是？

汉森：是的，但是我觉得算不出来。

推销员：那么，我建议做一个测试，在一周内摆放四种规格的汰渍洗衣粉。

汉森：什么意思？

推销员：我的意思是以正常的价格同时摆放所有规格的产品，没有任何广告促销。这会给我们一个测试。每个规格6箱，让我们比较一下每个规格的销售情况，看一下只销售小规格的损失。我认为家庭装的洗衣粉所带来的额外销售和利润将会使你确信需要正常进货。你觉得呢？

汉森：那，或许吧。

问题

1. 检查你给汉森女士提出的每个问题，看你的每句建议与顾客利益计划的哪一部分相关。
2. 你的销售推介中展现了哪些特性、优势和利益？
3. 汉森女士的每句回答，分别处于顾客思想步骤中的哪一步？
4. 谈话最后，汉森女士说了“那，或许吧”，你应该接下来做下面的哪一项工作：

（1）继续解释你的产品的特性、优势和利益；

（2）问试探成交的问题；

（3）要求她下订单；

（4）退出，下一次销售拜访时继续尝试；

（5）等汉森女士说“好的，送货吧”。

案例 7—2

ACME 公司

拉尔夫·杰克逊是向制造工厂销售工业用润滑油的推销员，这种润滑油用于润滑工厂里的机器。明天，拉尔夫计划去拜访 ACME 制造公司的采购员。

过去两年里，拉尔夫一直向 ACME 公司销售 65 号桶装液压润滑油。他这次拜访的目的是说服该公司接受由桶装换成散装的建议。去年，ACME 公司以每加仑 1.39 美元的价格购买了大约 364 桶润滑油，总计 20 000 加仑，价值为 27 800 美元，每个桶的押金为 20 美元。通常会发生桶丢失的情况，再者，顾客退还空桶的时候，往往还会有 1～2 加仑的油残留在桶内，这些都是公司的损失。

拉尔夫想要以 1 700 美元的价格卖给 ACME 公司 3 000 加仑的润滑油，采用大型的油罐来储运。他已经和油泵供给公司商谈过，对方同意以 1 095 美元的价格来安装油罐和油泵，加上其他费用，这套系统的总价是 2 795 美元。这套系统能将润滑油的成本从每加仑 1.39 美元降到 1.25 美元，其他还包括每年能节省处理订单的次数、节省储存空间、减少操作工人等多种好处。

问题

如果你是拉尔夫，你将怎样筹划你的销售拜访？

案例 7—3

Telemax 公司

艾伦·詹姆斯（Ellen St. James）是 Telemax 公司的一名市场总监，莫妮卡是他的顾客，也是朋友。俩人走在大街上，路过一家古董店。艾伦负责一个叫做“星尘”的项目，这是一个新型的通信产品，她的公司为之投入了巨资。莫妮卡告诉艾伦，她从 PCI 公司的一名销售人员那里了解到，他们正计划推出一个与“星尘”类似的产品。PCI 公司是 Telemax 公司的一个主要竞争对手，也是行业的领头人。艾伦顿时感到十分沮丧，但是尽量掩饰自己，不想让莫妮卡知道她的心情。艾伦说，她听说过这个产品，然后问莫妮卡这个产品何时推出。莫妮卡说她问过那位销售人员，但是没有得到正面答复。

艾伦和她先前的一位下属卡尔一起吃午饭。俩人谈到了工作，艾伦透露给卡尔，“星尘”将在90天内上市。她说她需要知道PCI公司的产品何时推出，因为如果“星尘”晚于或者与PCI的产品同时推出，Telemax公司可能会得不到预期的市场份额。于是艾伦问卡尔，她该如何得到对手的消息。卡尔给了她几条建议，包括找个人打入PCI公司的内部求职、从对手的顾客那里探查信息、雇用私家侦探、把责任推给公司的质量保证部门。然而，艾伦觉得这些手段都不够光彩。卡尔记起来，艾伦曾经雇用了一名先前供职于PCI公司的员工弗兰克·斯伦托，于是建议艾伦向他询问一下情况，或者让他去打探一下消息。艾伦说，弗兰克就要晋升了。卡尔离开后，艾伦坐在那里独自思量，她是否应该利用弗兰克晋升的机会，让他来帮忙呢？[3]

问题

1. 在Telemax公司的这个案例中，主要的伦理问题是什么？请描述每个伦理问题。
2. 艾伦有哪些选择？
3. 艾伦的处境和道德发展的三个层次是怎么对应的？
4. 你将会怎样做？

第8章 认真甄选销售推介的方法

学习目标

若要知道开始销售推介的最佳方式，首先要决定对每个顾客或潜在顾客进行销售推介的风格，学习完本章后，你应该能够：

- 陈述你为什么首先选择这种销售推介的方法和执行方式；
- 描述不同方法之间的差别，知道它们的区别所在，知道在什么样的情境下选择什么样的方法；
- 最好能知道如何在一群顾客面前做推介；
- 理解谈判为什么是推介中重要的一部分。

迎接销售挑战

面对销售区域里最大的制造商，你可能要花费4个小时去计划、准备和练习你的销售推介。尽管该制造商先前从来没有购买过你的产品，但你觉得你的产品将会有益于该公司，你准时赶到和胡安·戈麦斯（Juan Gomez）会面的地点。

戈麦斯先生的秘书带你走进一间大会议室，说："他们几分钟后就来。""他们?"你在想，"都有谁要来?"你问道。"会计部门和生产部门的领导，还有两位工程师，总裁希望我们的会议开始时给她打电话。"她走后，你开始发晕，你的胃开始难受，腿也开始发软。"我从来没在一群人面前做过推介，只单独给专家或者总裁做过。天呐，我该怎么办呢?"你将会怎么做?

推销员、销售培训师还有销售经理都认为，在买卖双方的交流中，挑战性最大、回报最高、最令人振奋的就是**销售推介**（sales presentation）。一个有效的销售推介能够让推销员完整而清晰地围绕顾客的需要阐述自己的主张。出乎意料的是，你发现这不像你想象中的那么简单。几乎没有几个成功的推销员不承认他们在准备销售推介时遇到过困难，或者说他们掌握了做销售推介的艺术。你，作为一名新手，又怎么来准备销售推介呢?

你必须根据先前掌握的客户资料、销售拜访的目标以及顾客利益计划，选择一种做销售推介的方法。一旦选定，你就开始准备销售推介吧。你所选定的这种特定的方法将给你提供一个框架，在这个框架的基础上构建具体的推介。

选定针对特定潜在顾客的销售推介方法后，就该决定如何开场了。销售过程中的第 3 步就包括了销售推介的 7 个步骤。销售开场或预接触，如图 8—1 所示，是启动销售推介的重要一步，我们将在第 9 章详细讨论。

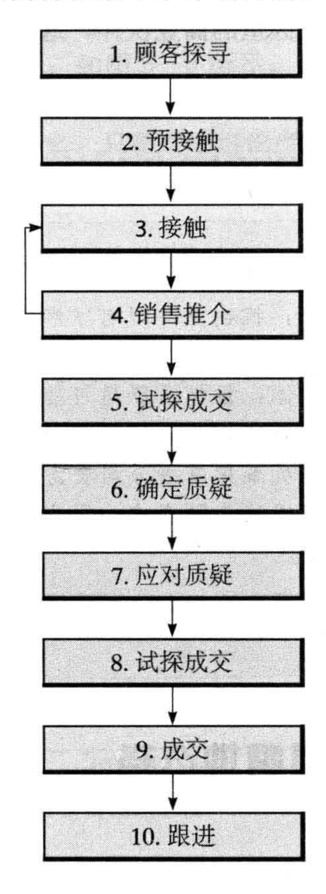
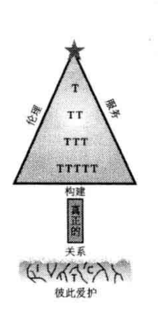


图 8—1　销售过程的第 3 步便是销售推介的开始；销售推介的方法决定了开始的方式

本章集中讨论四种不同的销售推介方法，包括如何面对群体推介。本章也引入了谈判，因为不论采用何种推介方法，谈判经常是必不可少的。

企业生命之树：推介



推销员每天要面对各种类型的潜在顾客、现有顾客和组织，需要根据不同的情境选择不同的推介方法。从一个销售拜访到另一个销售拜访，始终不变的就是与不同的人见面的目的。你想要帮助这个人或者组织，从你在推介过程中表现出来的诚实态度，人们会建立起对你的信任。

推介的核心是产品的说明、营销计划和商业建议。问题是：“这个推介要做给谁?”能回答这个问题，就能确定适应该类顾客的最佳推介方法，这也是本章要讨论的。选择正确的推介方法能有效地提

高你帮助顾客的概率，因此你必须掌握推介的艺术，其结果是帮助顾客解决问题。依靠实事求是的态度和良好的推介，你能够高尚地服务他人，建立长期的关系。你从一个地方到另一个地方，帮助你接触过的人，提高他们的生活质量。如果你真心喜欢销售，乐于帮助社区里的商业伙伴，这将是多么完美的一次拜访！

销售推介战略

推销员与不同的顾客打交道，要面对无数的情境，包括：

- 推销员与购买者：推销员与现有顾客或者潜在顾客面对面或通过电话来讨论问题。
- 推销员与购买群体：推销员要尽可能多地认识顾客购买群体成员。
- 销售团队与购买团队：公司销售团队与顾客购买团队的成员紧密合作。
- 销售会议：推销员聚集掌握公司资源的人讨论重大问题或机会。
- 销售研讨：公司团队为顾客的公司举办教育性研讨会，研讨最先进的技术或最新的行业动态。

对推销员而言，与顾客的每次接触都代表着一次挑战，因此需要掌握各式各样的推介方法。

销售推介方法——谨慎地选择

销售推介涉及有说服力的话语和对商业建议的明确解释。在销售推介的众多方法中，这里有四种备选的方法可以帮助你销售产品。

正如图 8—2 所示，四种销售推介方法是：（1）记诵推介法；（2）公式推介法；（3）需求满足推介法；（4）解决问题推介法。[1]这四种方法的基本区别在于推销员控制谈话的百分比。在较程式化的方法中，如记诵推介法和公式推介法，推销员在谈话中处于近乎独占的位置。然而，非程式化的方法需要推销员和购买者之间更多的互动，双方在谈话中处于平等地位。交易型的销售一般较为程式化，参与型的销售需要更多的定制化的推介，关系型的销售通常介于前两者之间。

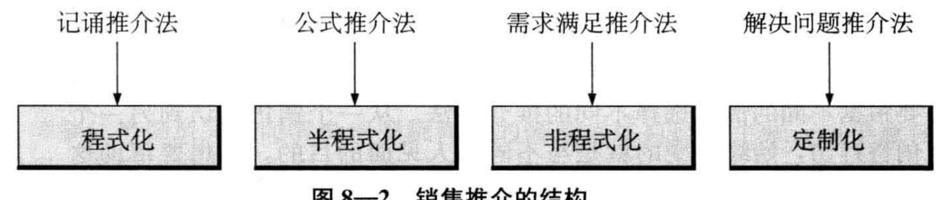


图 8—2　销售推介的结构

记诵推介法

记诵推介法（memorized presentation）是基于这两个假设中的一个：在销售推

介过程中，通过让潜在顾客直接接触产品来激发其需要；或者，由于顾客已经开始寻找这种产品，所以他们的需要已经被激发出来了。在任何一种情况下，推销员的任务是将这种初始的刺激转变成最终顾客购买产品的积极反应。

运用记诵法进行销售推介，推销员要掌控80%～90%的谈话内容，只是偶尔允许潜在顾客提出预先设定的问题，如图8—3所示。显然，推销员在面谈中无意确定顾客的需要，而是对所有的顾客都给出程式化的销售陈述。在这种推介中推销员没有试图去了解顾客心中在想什么，只是集中讨论产品和产品的优势，最后以高调号召购买而收尾，希望通过令人信服地介绍产品优势来吸引潜在顾客购买。

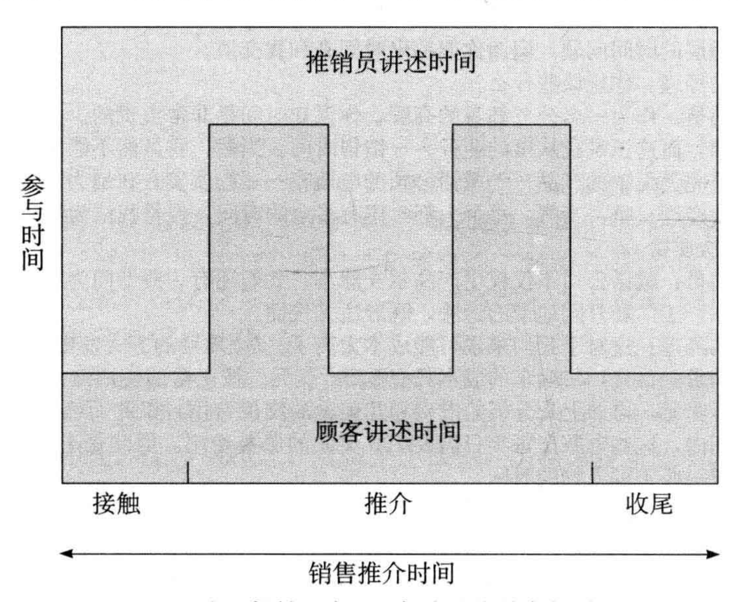


图8—3 顾客和推销员在记诵推介法中的参与时间

国家现金出纳机公司（National Cash Register，NCR）率先试用了程式化的销售推介法。在20世纪20年代，有人选定了NCR的一些最出色的推销员，通过对他们的销售方法进行分析发现，他们的讲述是千篇一律的。这个公司在分析销售方法的基础上，准备了一系列标准化的销售推介，要求推销员能够在推介过程进行背诵。NCR通过这种方法取得了良好的效果，于是逐渐被其他公司效仿。程式化的推介直到今天还在使用，主要用于电话或上门推销。

> 平庸者与成功者的差别不在于缺乏力量，不在于缺乏知识，而在于缺乏意志。

事实上，推介的很多部分都可以程式化，甚至还可以穿插自由形式的交谈。假以时日，大多数推销员形成了固定的销售语句、词组和语序，可以娴熟地运用到信息讨论中去，而且他们倾向于在所有的推介中使用同一套模式。

尽管没有人情味，但程式化的或记诵式的销售推介有明显的优势，如表8—1所示。

- 能确保推销员的推介方案是经过精心策划的，所有的推销员都能保持一致的推介口径；

- 给没有经验的推销员提供帮助并增强其信心；
- 有利于时间短促的推销，如上门推销或者电话推销；
- 对于非技术性产品，如书籍、厨具和化妆品，这种方法也很有效。

表8—1　　戴诺电瓶车公司的记诵式推介

情境：你正在拜访一位采购经理，试图让他购买一些电瓶车（像高尔夫球车），这些电瓶车用于在建筑物和场地周围巡游和运输。在推介中能强调的最主要的优势就是，这种车能节约时间。你把这种提法加入推介中，对于这种产品，你使用了记诵法中刺激—反应的推介方法。[2]

推销员：你好，普莱德先生，我叫凯伦·诺德斯多姆，我想和你谈一下关于如何节省你们公司管理层的时间问题。谢谢你能抽出时间来和我交谈。

采购经理：你想谈些什么？

推销员：作为一名公务缠身的高管，你深知时间是非常宝贵的。几乎每个人都想每天能有一些空闲，而这正是我从事的业务——销售时间。当然，我虽然不能真的卖给你时间，但我有一种近乎完美无缺的产品——戴诺公司的电瓶车——能实实在在地为高层管理人员节省时间。

采购经理：哦，当然，每个人都希望有多余的时间，但是我认为我们不需要任何高尔夫球车。（首次质疑。）

推销员：戴诺公司不仅仅生产高尔夫球车，我们还有一些专门为工厂设计的电瓶车，可以用于仓库、工厂和开阔地带的运输，既舒适又快捷。

采购经理：这对于我们来说可能成本太高了。（以质疑的方式发出积极的购买信号。）

推销员：首先，每辆车的成本只有2 200美元。按正常的使用寿命5年计算，每年的开销只有400美元，再加上几分钱的电费和几美元的维护费用，仅此而已。正常使用和维护，在5年寿命期内，这些电瓶车每年只需要100美元的服务费用，因此每个月就是50美元。问题是你能节省一些关键人物的时间。

采购经理：能节省时间当然好了，但是我不认为管理层能接受这个想法。（第三个质疑，但是仍然表现出兴趣。）

推销员：这就是我来这里的原因。你的管理层一定非常感激你为他们所做的。如果你能给他们一个机会，来看一下这种将能节省他们时间和精力的产品，他们一定会对你交口称赞。节省时间只是优势之一，这种电瓶车还能节省精力，因此在一天结束时，你仍能精神抖擞。你想要让我今天还是周二给你演示一下吗？（选择收尾。）

采购经理：你的演示需要多长时间？（积极的购买信号。）

推销员：我只需要一个小时。什么时候方便我把车开过来，让你的管理层试一下？

采购经理：还真没有合适的时间。（质疑。）

推销员：那倒是，因此，我越早地给你演示一下这种电瓶车，你的管理团队就能越早地看到它的优势。下周二怎么样？我8：00到，赶在你召开周例会之前讨论这个问题。我在几周前就想拜访你，你的秘书告诉我你开周例会，于是我知道你通常在周二的9：00召开会议。（销售接近尾声。）

采购经理：那好，到时谈。

推销员：好的，我准时到。你的管理层肯定高兴极了！（正向强化。）

显而易见，记诵法也有几个方面的严重缺陷：

- 所陈述的特性、优势和利益可能在顾客看来并不重要；
- 潜在顾客参与很少；
- 对于需要潜在顾客参与和讨论的技术性产品，这种方法不切实际；
- 从开始推介到收尾，整个过程一气呵成，中间要求推销员穿插几次询问或直接征求订单，这种高压式的推销可能会引起潜在顾客的反感。

有一位新入职的推销员在进行记诵式推介时，由于顾客接电话而被打断。等顾客接完电话，这位推销员忘记谈论到哪里了，于是又从头开始，顾客自然十分

恼火。

在谈到以往的销售经验时，推销员约翰·安德森（John Anderson）记得，有一次他采用记诵法全神贯注地进行推介，潜在顾客中途喊道："够了，约翰，我等着你来见我，我已经准备购买了，你的产品我都了解了。"约翰仍然沉浸在推介当中，根本没有注意到潜在顾客的购买信号。

对于某些销售情境，高度程式化的推介方法很有用武之地，但是要综合考虑该种方法的优势和劣势，看是否适合你的顾客和产品。

一些情境可能表面上看起来适合记诵法，但实际上需要更多的个人色彩，这种情境下就需要考虑公式法的运用了。

公式推介法

公式推介法（formula presentation），通常也称为说服性销售推介，和记诵推介法类似：基于同一个假设，即可以在类似的情境里对类似的潜在顾客使用类似的推介方法。然而，运用公式法时，推销员必须事先了解潜在顾客的一些情况。这种方法没有严格的程式，推销员只需在推介过程中遵循一条大致的主线，有一定的变通余地，不必生搬硬套固有的模式。

一般情况下，由推销员来主导整个销售的谈话，尤其是在开始时。图 8—4 列示了推销员如何在公式法的销售推介情境中掌控话题。[3] 例如，推销员或许有个开场，描述一下产品的特性、优势和利益，然后采用试探的方法来征求购买者的意见，回答问题，应对质疑。在参与曲线的末尾，推销员重新掌控谈话，直至推介结束。

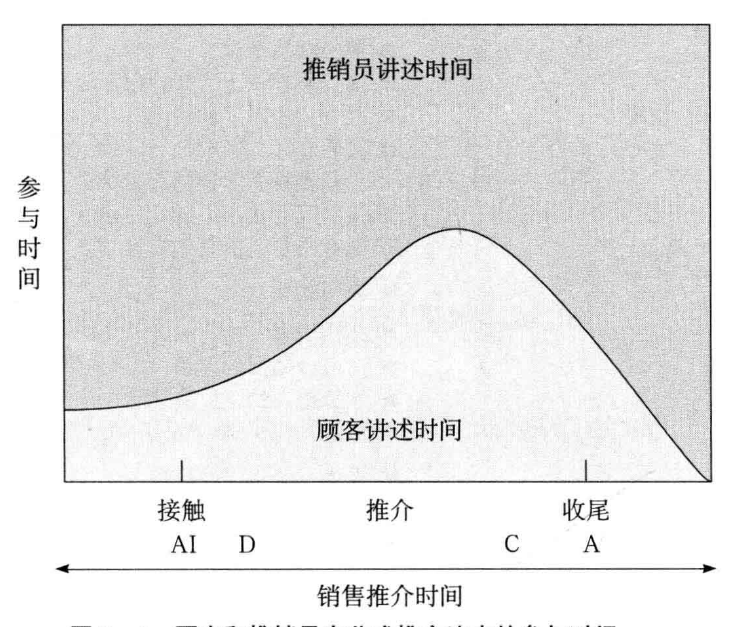


图 8—4　顾客和推销员在公式推介法中的参与时间

公式推介法以推销员所采用的推介程序而得名，此程序依次包括注意力（attention）、兴趣（interest）、渴望（desire）和行动（action），英文缩写为 AIDA。之前，我们还把另一个 C，即确信（conviction）加入了这个程序，因为潜在顾客可能对产品感兴趣或者有购买的欲望，但是尚不确信这是不是最好的产品或者从这里购买是不是最佳的选择。

直接再购买的情境，尤其是对日常消费品，经常采用这种方法。很多顾客会直接购买，因为他们对该公司的产品非常熟悉。问题是，对于像桂格、露华浓、吉列、宝洁等著名制造企业的推销员来说，他们应该采用怎样的销售推介才能说服顾客购买某一产品的促销定量、参与当地的广告活动，或者购进全新的产品呢？

史克必成产品公司是一家日用消费品的制造商，它开发了一套销售方法，或称公式，以供推销员遵循。推销员在销售便笺、美白牙膏、剃须膏和润喉片等产品时，都采用公司命名的“高效零售拜访十步法”。这十个步骤及其主要的组成部分如表 8—2 所示。

表 8—2　　高效零售拜访十步法

步骤序号	行动
1. 筹划拜访	■ 审视情境 ■ 分析问题和约见 ■ 设置目标 ■ 筹划推介 ■ 检查销售材料
2. 回顾计划	■ 在你进入商店之前，回顾一下你的计划、销售拜访的目标和建议订购形式等内容
3. 问候	■ 热情地与商店人员打招呼 ■ 通知商店经理你的到访
4. 查看商店状况	■ 环顾货架上的商品状况 ■ 查看分销和定价情况 ■ 留心缺货情况 ■ 迅速整理一下货架，以示姿态 ■ 报告竞争对手的活动 ■ 查看仓库 找到没有上架的存货 利用存货举办特别展示 ■ 如有必要，更新销售计划
5. 接触	■ 简明扼要
6. 推介	■ 条理清晰，饶有风趣 ■ 适应分销商的风格 ■ 从分销商的角度陈述 ■ 运用销售工具
7. 成交	■ 提供一个建议的订单 ■ 提供一个选择 ■ 回答问题并应对质疑 ■ 拿到真实的订单
8. 商品上架	■ 产品展示 ■ 装饰货架
9. 记录和报告	■ 拜访结束后马上完成
10. 分析拜访	■ 回顾这次拜访的成果与不足。这次拜访怎么做能更好？下一次的销售拜访应怎样改进？

对于当前的老主顾和推销员非常了解其经营状况的潜在顾客，公式推介法十分

有效。在这样的情境中，公式销售有非常明显的优势：

- 能够确保全部陈述的信息都合乎逻辑；
- 允许买卖双方进行一定程度的互动；
- 能够针对预期的问题和质疑进行轻松的交流。

只要推销员摸清了潜在顾客的需求，即使采用轻松交谈的方式，公式推介法也没有明显的瑕疵。表 8—3 的例子展示了宝洁公司所采用的公式推介模式，这种模式可以适用于任何一家销售汰渍洗衣粉（或者任何产品）没有达到预定数量的零售商。在这种情境中，公式推介法可以运用在拜访一个先前就买过其产品的顾客身上。另外，如果推销员不知道顾客的需求，而盲目采用汰渍洗衣粉的推介方法，顾客的质疑可能在销售推介的前期就会出现，这种反应有时与记诵推介法的销售模式相似。公式推介法无法适应所有复杂的销售情境，因此需要考虑其他的销售方法。

表 8—3　公式推介法

公式步骤	买卖双方的角色	销售推介
综述情境，以吸引注意力和兴趣	推销员：	汉森先生，你之前说过货架空间限制了你摆放我们家庭装的汰渍洗衣粉，但你承认可能因此丢失了销量。如果我们能够确定损失了多少销量，我认为你会愿意为它寻找货架空间的，是不是？（试探成交。）
陈述你的营销计划，引起兴趣	顾客：	是的，但是我不知道怎样才能确定。
	推销员：	好的，我建议搞一个测试，用四种包装的汰渍洗衣粉搞一个周末展示。
	顾客：	你是什么意思？
解释你的营销计划，引起兴趣和需求	推销员：	我的意思是，以平常的标价，不用任何广告支持，把所有的规格都摆到货架上销售。这就是一次纯粹的测试。每个规格摆 6 箱，让我们比较一下各种规格的销量，看一下你因为只摆放小规格汰渍洗衣粉而丢失了多少销量。我认为，一旦明白了在家庭装的汰渍洗衣粉上能获得多少额外的销量和利润，你一定会进货的（强调关键的利益）。你说呢？（试探成交。）
顾客显然进入了确信阶段	顾客：	那，也许吧。（对试探成交做出的积极反应。）
建议下一步的行动，要简便易行	推销员：	我现在可以给你进 6 箱家庭装的汰渍洗衣粉了吗？（成交。）

需求满足推介法

电视遥控器在很多家庭是很有用的工具，它决定要看哪个节目、多大的音量，甚至播放或停止一个节目，掌握它的人有控制权。[4]

同样，我们喜欢控制整个销售推介过程——决定开始、停止、暂停和回放。需要穿插顾客提问、评论和长时间讨论的销售推介对推销员是个很大的挑战，他们必

须摆脱计划好的推介模板，与目标顾客进行互动交谈。销售新手为这样的场景感到心惊胆战，而经验丰富的推销员则认为这是令人兴奋的经历。需求满足法和问题解决法由购买者和推销员共同掌控整个谈话。

需求满足推介法（need-satisfaction presentation）和记诵推介法以及公式推介法有很大的不同，它设计灵活，讲求互动，是最有挑战性和创新性的销售推介方式。

推销员通常会以一个试探性的问题开始推介，例如，“关于这个投资项目，你还在考虑什么？”或者“你们公司需要什么类型的电脑？”以这样的开场启动关于顾客需求的讨论，也给了推销员一次机会，确定所提供的产品在哪些方面能给对方带来利益。当潜在顾客说的一些问题推销员不能完全理解时，可以通过提问予以澄清，或者让对方重说一遍。需求满足推介法特别适合工业和技术产品的销售，这些产品有严格的技术规范，而且价格高昂。

> 成功者从不设定限制，他们设置目标。

通常，如图 8—5 所示，谈话开始后的前 50%～60%的时间（**需求开发**（need-development）阶段）用于探讨顾客的需求。[5]一旦意识到了顾客的需求（**需求意识**（need-awareness）阶段），推销员便开始通过重申顾客的需求开始掌控整个谈话，并澄清彼此所处的情境。在推介的最后一个阶段，即**需求满足**（need-fulfillment）阶段，推销员开始展示产品如何满足彼此的需求。正如我们在表 8—4 中所看到的，销售戴诺电瓶车的推销员和采购经理会面时，他运用一套准备好的提问来发现问题，然后确定顾客是否有兴趣来解决这些问题。[6]

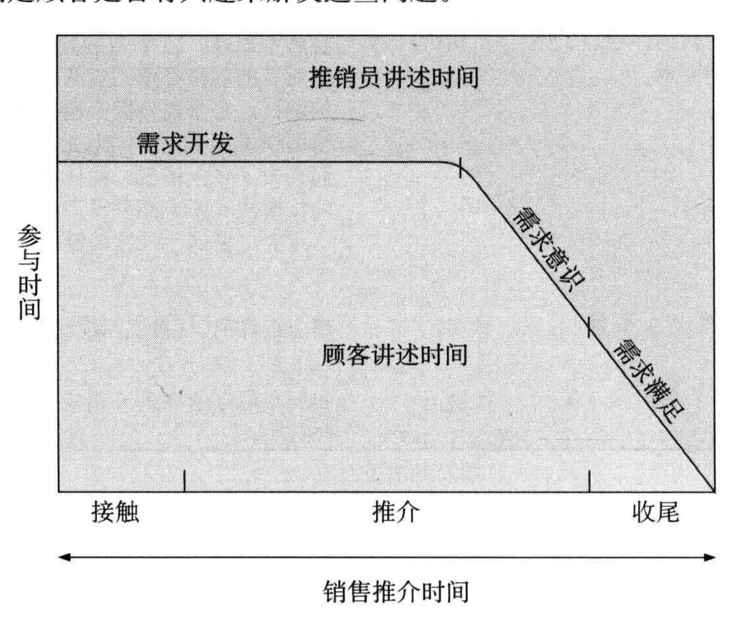


图 8—5　顾客和推销员在需求满足和问题解决推介法中的参与时间

表 8—4　　需求满足推介法

推销员：普莱德先生，你的工厂真大呀。到底有多大？
顾客：建筑面积差不多 50 英亩吧，我们的主体生产建筑面积接近 25 英亩，属于连体建筑，共有 6 栋建筑用于生产。
推销员：从高管的办公室到厂区有多远？看起来到那里得有 2 英里多。
顾客：是，挺远的，但只有 1 英里。
推销员：你们的高管都是怎么去厂区的？
顾客：他们走地下通道。天气好时，有人就走露天的道路。
推销员：他们到达厂区后，怎么到周围视察？
顾客：他们走路，或者搭乘一段工人们在厂区里用的拖拉机。
推销员：你们的高管曾经抱怨过要走那么远的路吗？
顾客：一直都抱怨。
推销员：他们为什么不喜欢走路呢？
顾客：我听到了各种各样的说法，从“都把鞋磨破了”到“心脏起搏器都快失灵了”，最主要的抱怨是浪费时间。有些年龄大的高管回到办公室都筋疲力尽了。很多人都需要到厂区去，但是他们不愿意去。
推销员：这么看来，你们的管理层应该对减少视察的时间和节省体力很感兴趣。如果他们可以随时根据需要前往厂区视察，是不是既节省时间，又节省体力，还能节省公司的成本呢？
顾客：我觉得是。
推销员：普莱德先生，平均看来，你们的管理层每个小时能创造多少收入？
顾客：大概每小时 30 美元吧。
推销员：如果我告诉你如何节省管理层从厂区来回的时间，你是否感兴趣？
顾客：是的，我感兴趣。（现在推销员开始转入推介阶段。）

如果你需要对潜在顾客进行第二次拜访——工业品的销售往往如此，你就可以针对同一位顾客运用公式推介法了。你或许可以从陈述一个产品带来的利益开始，例如：

> 普莱德先生，我们上周交谈时，你对如何节省管理层从厂区来回的时间和精力很感兴趣，而且你觉得戴诺电瓶车能够为你做到这些。（你可以暂时停顿一下，等待他的回答，或者说“对吗？”）

从顾客对你问题的回应中，你能快速地判断出应该做什么：如果顾客提出质疑，你就做出回应；如果顾客想要更多的信息，你就提供给他；如果你对产品的描述已经取悦了顾客，你就直接要他下订单。

在揭示顾客需求时一定要谨慎，太多的问题会让对方疏远起来。记住，很多顾客起初并不喜欢向推销员敞开心扉。事实上，很多推销员不习惯采用需求满足法进行推介，因为他们觉得与记诵法和公式法相比，他们掌控销售情境的能力下降了。请记住非常重要的一点，你不是舞台上的演员，你的工作是满足潜在顾客的需求，而不是你自己的需求。最后，你可以学着预测一下顾客对推介的反应，并且学着喜欢自己和顾客之间富有挑战性的互动。

问题解决推介法

在销售高度复杂或者技术性的产品时，如保险、工业设备、会计系统、办公设备和计算机，推销员经常需要进行多次拜访，以便针对潜在顾客的需求进行全面的

分析。完成这种分析后，推销员可以找到解决顾客问题的办法，通常同时运用书面分析和口头陈述的方法与顾客交流。这种**问题解决推介法**（problem-solution presentation）通常包括六个步骤：

（1）说服顾客允许推销员展开分析；

（2）做出实际的分析；

（3）对问题达成共识，确定对方是否有意解决；

（4）针对顾客的需要，准备一份解决方案建议书；

（5）基于分析和建议准备销售推介；

（6）进行销售推介。

问题解决法是一种机动灵活、贴近顾客的推介方法，需要深度研究顾客的需求，销售推介也需要周密的计划。通常如果面对一群人提出一套方案，需求满足推介法和问题解决推介法都能发挥作用。

不同推介方法的对比

萝卜白菜，各有所爱。

表 8—5 列示了四种不同销售推介方法的区别。如果你正在找工作，它同时也说明，有大量不同的销售岗位供你挑选。希望你会发现，在不同的行业里销售不同的产品有一定的相似之处，但是推销员的工作内容却有很多不同之处。[7]

表 8—5　　销售推介类型的重要特征

特征	记诵法（程式化）	公式法（半程式化）	需求满足法（非程式化）	问题解决法（定制化）
关系	交易型	关系型	伙伴型	伙伴型
何时使用	针对新顾客的上门或电话推销	重复购买的老顾客	新顾客；新机会	新顾客；新机会
开场白	程式化	回顾过去的状况	询问	提出需要解决的问题
推介时间	几分钟	半小时	1 天或几天	1 周或几周
需要多次拜访？	否	有时	经常	一定
谈判形式	无	几个变量	多个变量	复杂
脚本灵活性	无	中等	无脚本	无脚本
预期兴趣水平	业已建立，或可以激发	业已建立	没有建立，或未知	未知
需要事先接触客户？	通常不用	通常需要	不一定	不一定
产品类型	小件、简单	简单、以前卖过	工业品、技术性强	复杂
典型产品	切菜器、吸尘器、化妆品	高档有线频道、消费品、汽车	家庭影院	互联网终端、仓储系统
工资水平（万美元）	3～5	4～7	5～9	8～20

部分同学在我的销售课堂上说："我不想从事销售工作。"我问："为什么？""我不想做陌生销售拜访，而且没有底薪的差事我不干。"他们这么回答。我描述了一份销售工作既有底薪又有奖金，而且没有陌生拜访，然后问同学们："为这样的公司工作怎么样？""那应该是不错的。"他们就这么回答了。

你在寻找工作时最主要考虑哪些事情？这里有份销售工作正是你要找的。还记得本章开篇介绍的推销员在面对群体销售时面临的挑战吗？

什么样的推介方法才是最好的

如果方法和情境能恰到好处地匹配起来，每种方法都是最好的。例如，如果产品简单而且时间有限，记诵推介法是最合适的；在重复购买或者当你了解或者已经掌握了顾客的需求时，公式推介法就是最好的。

当你需要收集顾客资料时，通常在销售工业产品的情况下，需求满足推介法最为合适。最后，在销售高成本的技术性产品或者服务，尤其是涉及多次销售拜访和提出商业建议时，问题解决推介法是最富有成效的。为了提高销量，推销员应该理解并且能够根据不同的情境运用不同的方法。还记得本章开篇介绍的推销员在面对群体销售时面临的挑战吗？

群体推介

有些时候，你要面对不止一个决策者，要面对一个群体进行销售推介。[8]群体推介的很多因素和其他类型的推介相似，最主要的区别就是你或你的团队要面对一群决策者进行推介。

根据群体的规模，群体推介可能不如一对一的面谈那么灵活。群体人数越多，推介的程式化就会越强。如果每个人都争相发表意见或者想法，推介就根本无法进行下去，因此要合理安排一个顺序。因为是推销员在掌控整个局面，所以你可以规划好推介的形式，并且在推介结束或推介中间留出一段问答的时间。

最理想的情形就是能在分析阶段和大多数或所有的决策者进行交谈，这种方式可以帮助你通过他们的反馈来确定他们需要什么，同时也能确保你所讨论的关键点切中他们的问题。在推介开始阶段，你应该完成以下步骤。

开宗明义介绍

介绍自己的名字和公司，用清楚简洁的句子讲明主题。例如，你可以这样开场："早上好，我是杰夫·巴克斯特，来自国际酒店顾问公司。经过对贵公司的研究以及与玛丽·费雷的讨论，我来这里和大家分享我的研究结果。我们公司能够帮助你们提高15%～30%的预订率。"

建立信誉

简单介绍一下你的公司，包括公司从事这项业务的原因，公司的经营理念、发

展现状以及成功率。提一下过去曾经服务过的公司，尤其是那些声名显赫的公司客户。这样能让对方知道你们是谁，以及你们的经验和信誉，继而巩固他们的信心。

提供客户名单

为每位出席的人准备一份公司客户清单。单独介绍你们过去服务过的公司会很单调，因此，在谈话中间或者开始时就把名单发出去。这个名单上列示了过去你们服务过的公司的规模、地址和业务类型。

说明公司的竞争优势

在一开始，你就可以向在座的成员简要地介绍你们公司在竞争中的位置，但是不要进行公司优劣势的详细分析，只要表明你比竞争对手更为出色就可以了。

给出质量保证和资格证明

开始时就给出保证，让他们站在你的这边。这表明你对产品很自豪，而且不回避质量保证的问题。同时，出示公司的资格证明和信誉凭证，例如，“我们是经美国联邦政府授权的，有资格在 48 个州处理或者运输有毒的废弃物”，或者“我有一份独立实验室出具的检测报告”。如果你的公司有“包退”或者更长的保证期限等特殊政策，一定要说明。

迎合群体的行为方式

每个群体都是由具有不同个人风格的个体组合而成的，然而一个群体还是能表现出一种总体的或占主导地位的风格。就决策模式而言，一个群体会呈现四种行为风格（参阅第 3 章）。如果你能很快地确定这个群体的风格，你就能抓住他们的注意力，能更有效地提供给他们想要的东西。一些人比另一些人更急躁，如果你许久不涉及他们的需求，他们会失去耐心。

调动参与

> 成功能摆在努力前面的唯一地方就是字典里。
>
> ——维达·沙宣（Vidal Sassoon）

建立起公司的信誉后，要设法让群体成员参与到你的推介中。要做的第一件事情就是一边在室内走动，一边邀请每个人就购买决策的标准发表见解。可以这样说：“我和弗莱德、莎莉和苏珊曾经讨论过，了解到他们希望公司在这个方面发生什么样的变化，通过研究发现，如果在 X，Y 和 Z 三个方面有所改观，你们公司将会获益匪浅。我希望听一听你们关于这件事的想法。”询问每个人，以便充实利益清单以及决策标准。记笔记，或者在活动挂图上标记每个人所说的，然后形成自己的推介。

在每个人都发表了意见之后，下面的推介就和一对一的推介没有多大的本质区别了，最主要的区别就是你要应对这个群体所有的问题和担忧，以切实的方案满足每个人的要求。

当使用这种方法时，有必要想想决策者所有可能提出的问题和关注点。这些信息来源于和公司内部人员、其他推销员和该行业人员的谈话。准备充分，他们就不会提出你没有想过或者无以应对的有关决策标准的问题了。

建议书

当你准备进行群体推介时，写一份建议书，篇幅可以是一页纸，也可以是带有数据、规格、报告和具体问题解决办法的一大本笔记。这份建议书是一份参考资料，它忠实地记录了顾客决定购买或放弃的理由，同时记录了在分析阶段你和顾客讨论的要点：问题、成功的标准、决策的标准，还有你们的产品或服务怎么满足这些要求。最后，要附上相关的文件和从满意的顾客那里获得的证明。

在推介时，不要紧盯着建议书照本宣科，这不是一份正式的报告，而是一份忠实的事实记录，在顾客做出决定后交给他们作为参考材料。另外，在做推介时，除非建议书非常简短，不要逐字逐句地讲述其中的全部内容，一定要注意始终围绕顾客的具体需求展开推介，与主题不太贴近的信息应放到给顾客提供的文件里。要记住，建议书不会销售产品，只有人才能销售产品，因此建议书不能替代一流的推介。

慎谈价格

提交的建议书最好不要写明价格，有几个方面的原因。第一，很多人会直接去看价格，而不看其他的。第二，价格好像是对非决策人员的歧视——他们不关心价格。如果决策者问为什么没有价格，告诉他：“我觉得，没有写明价格，你在给其他人看的时候会有更多的余地，这是件保密的事情。”第三个原因是心理因素。想象一下，一个两年都没有得到加薪的董事会，在看到一份为公司购置200万美元计算机的建议书时，他们心里会是怎样的滋味？这会造成不必要的麻烦。

但是要说明，你不是有意隐瞒价格，你会很高兴与最合适的人，即决策者讨论价格问题。因此，讨论价格问题时，一定要把握合适的角度和合适的场合。

当提出建议时，要针对每个问题给出有关解决方案的具体信息，确保你关于特性、优势和利益的讨论能得到这群人的反馈。最后试着这样结束：

- 你还能看到其他的优势吗？
- 感觉怎么样，你觉得这会不会解决问题呢？

总结利益

最后，总结一下你的建议，给出一个简短的总结：“如果接受我的建议，这就是你们能够得到的。”谈论一下这些具体的利益如何解决具体的问题。

在推介之前，接触一下对方公司的主要联系人，看这个群体是你在场时就做出决策，还是先讨论一下，稍后再通知你。同时你也应该了解他们是否负责财务方面的决策。如果是，还要讨论一些成本和收益方面的问题。如果他们对价格不感兴趣，就回避这个问题。

完成简短的总结后，征求一下这个群体的印象，询问他们是否同意你提出的建

议能够解决他们的问题或者满足他们的需求。如果不这么问，那么感觉一下这个群体的倾向。如果你只是面对一个人，就很容易询问对方的感觉了。

在总结的最后，问一下他们是否还有别的问题。到这里，你能用的时间就所剩无几了。当有人问到建议中已经回答的问题时，告诉他在文件中的哪一部分，让他知道一个完整的答案已经提供给他了。

销售提示

谈 判

倘若你放弃一些东西，那就想法再找回一些东西。当你不图回报地给出一些东西时，人们反而要得更多。在与顾客的关系中，要平衡自己的得与失。例如，“如果你 30 天之内付款，我可以降价”，或者“我可以给 10%的优惠，但是你必须支付一些额外的服务费，如培训费”。

要找到其他条件进行谈判，而不要在价格上纠缠。例如，在付款计划、退货政策以及交货期等方面提供灵活性，少收定金或解约罚金，或者提供培训项目等。对公司来说，提供诸如此类的优惠条件总比直接降价合算。

不要攻击顾客提出的要求，要寻找背后的动机。永远不要说顾客的要求是可笑的或者不合理的，保持平静，重在询问提出这种要求的原因。

不要动辄就捍卫自己的立场，要倾听来自顾客的反馈和建议。当遭到拒绝时，不要一味地维护自己，应该这样说：“这就是我的想法。如果你处于我的位置，你会怎么做呢？”

谈判要追求共赢

不管你采用哪种推介方法，也不管你是面对个人还是群体做推介，都要准备好谈判。很多推销员在销售的确认阶段要进行谈判。如果产品或服务是大额项目，有很多细节需要谈判，因此，销售确认阶段的谈判过程变成了焦点，会影响彼此的商业关系。

谈判风格多种多样，谈判的名目繁多。例如，谈判模式可以分为合作型的、竞争型的、态度型的、组织型的以及个人型的。很多没有经验的谈判者采用竞争型的谈判模式，因为他们错误地认为，精明的商人要想获利，就一定要以他人的损失为代价。以这种零和的思想为指导，他们“不会全部亮出底牌”，或者运用其他的策略来争取上风。通常情况下，这种做法会伤害商业关系。

如果你把顾客看做对手，而不是商业伙伴，你们的关系必然是短暂的而有敌意的。运用这种谈判手法所滋生的紧张、猜忌以及顾客的懊悔，最终会使你得不偿失。这里有更好的方式可供选择。

专业的推销员进行谈判，目标在于力求达到双方满意的结果。他们依靠的是信任、坦诚、正直和公平，他们的态度不是“我能在这个人身上得到什么”，而是“可以探讨很多方式以使我们皆大欢喜。如果双方诚心合作，细节问题不会构成障

碍”。在顾客认同你的解决方案之前，千万不要围绕细节问题争论不休。

销售技巧

IBM 公司的麦特·苏弗里托采用问题解决推介法

“一名出色的推销员要对自己销售的产品保有专长，同时要对顾客的生意有深刻的认识。推销员提出的建议经常会大幅改变顾客的业务流程。认识到这些对业务技能的要求，IBM 公司所提供的培训既包括产品的技术，也包括产品的工业用途。

“在我负责的销售区域里，顾客大都是制造企业，因此我必须理解像库存管理、时段计划以及店堂控制等概念，我为此十分自豪。通常情况下，我与顾客的使用部门和数据处理人员打交道，对他们开展应用调查和详细的成本收益分析。在这些基础工作完成之后，我要撰写建议书并进行推介活动，还要根据 IBM 公司的建议对一系列的决策者进行教育。

“销售需要将产品的特征转化成顾客的利益，与顾客沟通的主要手段就是销售拜访、正式的推介以及建议书。销售的规模越大，花在推介和建议书上的时间和精力就越多。建议书简单到可以是一张随附着价格、条款和条件的信纸，复杂到可以是成册的大本资料，附有详细的产品信息（包括其用途）、详细的理由、实施计划以及合同。其篇幅长短不一，也反映了推销员时间投入的多寡。

“一次销售拜访就能成交的情况极为罕见。首次销售拜访，推销员一般只是收集更多的信息和问题，以便带回去进行分析和寻找答案。及时对顾客做出反应并表现出专业的作风，有利于增进彼此的信任关系，从而增加销售的机会。”

谈判阶段

如果你的产品或服务需要定期谈判，就要在销售过程早期进行筹划。以下是你在谈判开始时要准备的东西。

计划

强大的谈判者最首要的资产就是准备。在计划阶段，完成竞争分析之后，你就会知道公司的产品在价格、服务、质量和声誉等方面的竞争地位。这些知识在谈判时非常有用，因为你必须能够提供竞争对手不能提供的东西，并且要在合适的时间让顾客了解这些优势。

在为顾客撰写建议书之前，查阅公司的销售记录，看一下公司是否留存了以前针对该顾客或者相似的企业所做的销售报告。如果这些文件记载了谈判的成功与失败，你就会从其他推销员的经验中学到一些东西。基于这个原因，你的拜访报告就应该包括谈判过程中的任何细节。从这些记录中得到的知识，严格来说不是战略，而是对该细分市场的见解。例如，在某些行业里，企业更注重服务，而不是价格；或者，它们更在意对培训和实施的帮助，而不是折扣。

在准备阶段，要审视一下各种可以利用的谈判筹码。回答下面的问题会对你有所启发：

- 你能提供什么额外的服务？
- 价格和付款计划有多大的灵活性？
- 定金和解约补偿金能商量吗？
- 可以免费提供设备更换吗？
- 能提供免费的培训吗？
- 谈判中的哪些条款是没有谈判余地的？
- 倘若你违反了合同条款，你将如何补救？

伦理困境

是否应该纠正错误

你最喜欢的一位顾客迪克·沙根特，最近在付款方面遇到了麻烦。他有一个小型的制造厂，雇用了 6 个人。当地的经济形势不好，严重地损伤了迪克的企业，因此，对这家客户的销售下降了 60%。

上周，你安排迪克购买 6 个月的塑料管，用来生产他们公司最畅销的产品。考虑到他购买的数量，你们公司信用部的经理说，迪克可以在接下来的 4 个月里分批付清账款。

今天，迪克打电话跟你说，谢谢你延长信用期和额外 100 美元的折扣。你意识到这笔 15 000 美元的账单出现了错误。

能采取的最符合伦理的行动是什么？

1. 向迪克道歉，告诉他其中出现错误，跟他说你会和老板谈谈，看能不能给他一些折扣？

2. 没事，不就是 100 美元吗？可能不会有人发现，你就算帮助这位最喜欢的顾客了。

3. 告诉迪克这里有个错误，但是你会替他保守秘密，让迪克自己决定这么做是否心安理得。

会面

当你会见一位顾客时，你要展示你是一个可靠的、值得信任的，并且是顾客愿意与之做生意的类型的人。如果你能做到这些，你将会在这种关系中消除紧张从而顺利地展开谈判。

作为以上这个观点的证据，想象一下卖给你朋友一辆车，再想象一下卖给一个陌生人一辆车。哪一个更好谈判呢？当然是朋友。对于你来说，关系是最重要的，其次才是汽车交易。

研究

当你研究某家企业客户时，要着眼大局。就像本书前面提到的，不要专注于产品的特征，而要寻找你能提供的利益，更要探究顾客需求背后的动因。你可以问：“你要这些东西是想完成什么目标？”等顾客回答后，你可以说：“我们还有另一种方式来完成你的目标，考虑一下这套备选方案……”提供利益的方式越多，谈判就越灵活。

> 不怕慢，就怕站。
>
> ——中国谚语

在这个阶段，你要摸清顾客还在考虑哪些其他竞争者的产品或服务，这会让你发现他们在寻找什么或者为什么买账。如果你在销售一台 50 万美元的 CAT 扫描仪，而你的顾客正在考虑一台 75 万美元的 CAT 扫描仪，你就知道你的产品定价不够高。然而，如果你的顾客在寻找一台价位更低的仪器，你可能就要费一番心思让你的顾客按照你的要求出价了。了解竞争者是谁，将会帮助你分析出自己的优势和劣势。

在每次的购买行为背后，顾客心目中都会有一定的决策标准，不管是有意识的还是无意识的，因此要研究决策者以及顾客公司的决策标准究竟是什么。这些标准通常包含三个层次的需求：必须有、应该有和有会更好一点。要分清这三个层次，并预估不同的层次对谈判过程的影响。很明显，“必须有”远没有“有会更好一些”更为灵活。

提议

提议是另一个阶段，它会间接地影响接下来的谈判。你在推介阶段的表现为后面的进展做出铺垫。在你的陈述中，一定要把产品的特性和优势与对顾客的利益联系到一起，同时要突出你独有的优势。这样，你的产品或服务以及公司才能在竞争中胜出。定位自己也很重要，要大胆地让顾客了解你的为人，让他们相信你一定会履行一切售后服务承诺。

谈判能否成功，关键取决于双方合作的诚意。因此，双方必须在共同利益的基础上，通过彼此合作来解决冲突。销售和谈判的关键是寻找一个双赢的解决方案，这会使买卖双方皆大欢喜。

销售推介走向高科技

录像机、光碟机、卫星会议以及电脑软硬件都在销售推介中得到了日益广泛的使用。无论是交易型的、关系型的，还是伙伴型的商业情境，推销员都在有效地使用高科技的销售推介来为顾客提供做出理性决策的必要信息。第 10 章将更详细地谈论这些销售工具的重要性。

选择销售推介的方法

在开展销售推介之前，你必须知道你要采用哪种方法。一旦确定了哪种推介方法最适合你，便开始计划和顾客谈话的内容。你首要考虑的就是如何开始销售陈述。

要点回顾

在本书中学到了什么？短时间内，你已经学到了很多当今推销员面临的销售挑

战。这是一项伟大的工作，充满了精神和物质的回报。

在继续学习销售过程中采用的具体沟通技巧之前，请浏览一下图 8—6。[9] 你已经了解了讨论顺序、顾客的思想步骤，还有一部分销售过程。

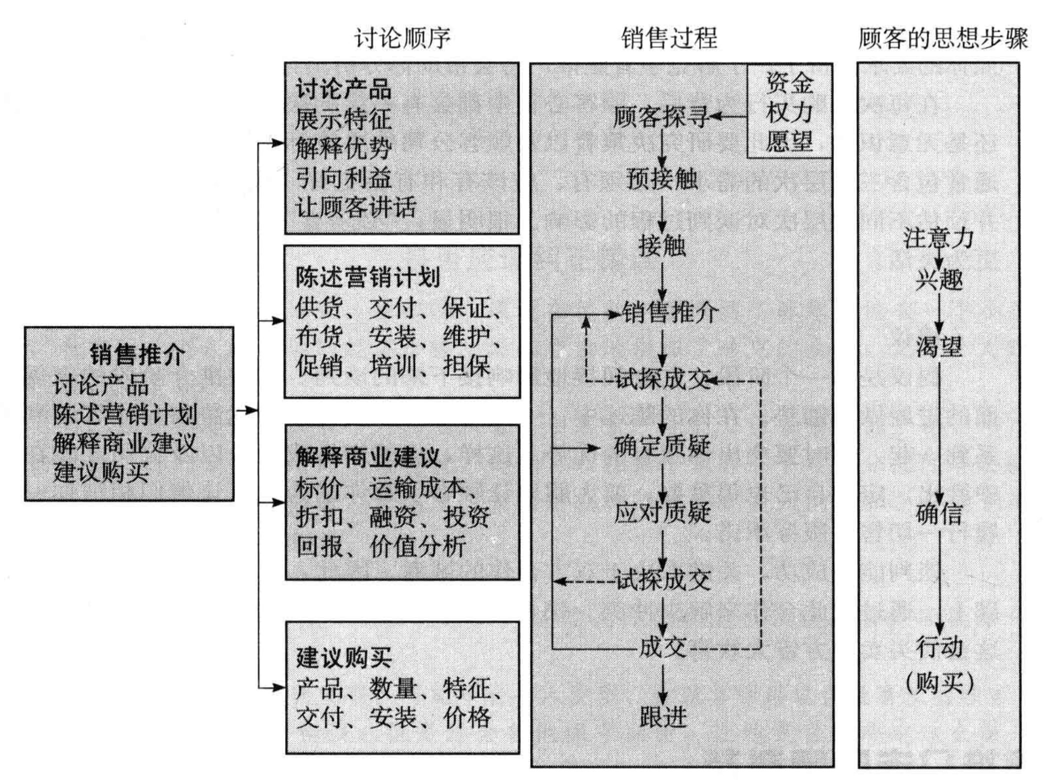


图 8—6　销售的两个层面。在理解了买卖双方讨论的顺序和的互动之后，你就已经做好销售的准备了！

要点

出色的推销员在筹划、创作和实施销售推介的过程中，需要兼顾买卖双方两个层面。学习并理解图 8—6 的一个重要原因在于：要理解销售的三个维度——讨论顺序、销售过程、顾客的思想步骤——之间经常交互作用，以形成具体的销售推介。

例如，找到一个潜在顾客后，推销员便开始筹划销售拜访。推介的开场，也可以说是接触，是为了能够迅速抓住顾客的注意力，激发他们倾听推介的兴趣，为接下来的推介做一个过渡。

在推介中讲些什么？图 8—6 为你提供了讨论顺序的一个框架。你首先要讨论产品，然后是营销计划，接下来是商业建议，最后是建议购买。这四个讨论步骤均指出了需要给顾客提供的信息，例如，营销计划应该包括供货、交付、保证等信息。商业建议则要讨论诸如价格、运输成本以及折扣等问题。

当顾客进入确信阶段时，推销员就可以向其征求订单，即试探成交。只要推销员感觉到顾客对某种产品形成了明确的需要，就可以向其提出购买的建议，其余的时间可能会讨论具体购买的产品、数量和特征等。讨论的顺序需要精心设计，目的是帮助顾客顺利地经过购买过程中的五个思维步骤。

在研读图 8—6 时，随时翻阅一下本书和课堂笔记，着重更新有关客户关系的记忆。当学习下面章节时，尤其是第 9，10，11 和 12 章时，你可以不时地回头对着图 8—6，看这几章的内容如何与该图中销售的三个维度彼此呼应。如果掌握了这些维度的知识，你就具备了下面这些能力：

- 在任何情境下都能完成一个专业的销售推介；
- 向招聘人员或者你的经理展示你明白销售的过程；
- 培训他人，使之变成专业的推销员；
- 懂得站在咨询师的高度，快速地理清任何组织目前的销售过程和销售项目、销售队伍的状况以及增加销售的方法等。

在下一章，你将会学到如何在和顾客首次见面时留下美好的第一印象。请记住，你只有一次机会来打造这个好印象。

黄金定律的意义

领会销售的两个层面有助于遵守黄金定律，怎么做呢？如果你是一家公司的采购员，你难道不希望推销员能够在销售推介中根据你的需要提供产品、营销计划和商业建议吗？你肯定希望如此。你难道不希望推销员能够诚实地回答你所有的质疑吗？当然希望。最重要的是，你难道不希望推销员把你的需要放在第一位，然后才是销售产品或服务？绝对希望！

在今天日益激烈的商业竞争中，人员销售的黄金定律的意义不容小觑。有些销售员只想着如何销售东西并快速收回货款，甚至不惜说谎或者采用高压策略，而黄金定律会让你与这类推销员区别开来。把你的潜在顾客或者现有顾客当做你的邻居，你关心他们，他们也会照顾你的生意。

戴尔·卡内基的警钟

20 世纪最为盛行的一本商业著作就是《如何赢得朋友并影响他人》（How to Win Friends and Influence People)，作者是戴尔·卡内基先生。[10]他给人们敲响了警钟，告诫人们不要把他书中的建议当做技巧来为自己的私利赢得朋友和影响他人。他说：“本书中讲述的原则仅服务于那些内心至诚的人，我不是在倡导一些诡计，而是在描述一种全新的生活方式。”卡内基先生在 1936 年道出了这个伟大的“真理”。

本书的作者在 21 世纪还在重复同样的话语。这本书的内容可以用来为善，也可能用来为恶。若是为善，请把他人放在第一位，像你想要被对待的那样对待别人，发自内心地实践黄金定律将会使你赢得朋友并影响他人。若是为恶，那就把自己放到第一位，为一己之利去利用别人善良的本性。这一切都取决于你自己。请记住，你能够一时误导某些人，但是你无法永远误导所有的人。倘若你把个人利益放到首位而侥幸获利，这是不会长久的，这就是为什么很多人在销售中失败的原因。

> 赢得朋友并影响他人可能需要内心世界的改变。
>
> ——戴尔·卡内基

要想在销售中持久取胜，你必须真诚地相信以诚待人的道理，关心他人以及他人的生意。如果你用心感受这些，你将会感觉生命中仿佛左右逢源，因为你已经听到了内心的呼唤，那就保持与他人的联系，满足他们的需求吧。只有用心去工作，你才能成为一名真正的推销员。

销售要点总结

为了提高销售成功的概率，你必须掌握做好销售推介的艺术，因为有效的推介将会解决顾客的具体问题。选择销售推介方法，必须以你先前获得的有关顾客的信息为基础，其次要考虑销售目标以及顾客利益计划。

潜在顾客想知道你以及你的产品是如何有利于他们和他们的公司的，你必须表现出你有权来展示你的产品，因为产品能给他们带来关键的利益。有很多不同的销售推介方法，这些方法之间的不同在于推销员掌控谈话的程度。在更为程式化的记诵推介法和公式推介法中，销售人员通常控制大部分的谈话，而在非程式化的方法中，更多的谈话需要买卖双方的互动。

在运用记诵推介法的推介中，或者是刺激—反应方法中，推销员掌握 80%～90%的谈话内容，而且对每位顾客的谈话内容差别不大。尽管这种方法能确保推介是经过事先计划的，而且对于非技术性产品非常适合，但其不足之处是缺乏灵活性，顾客难以参与其中。运用公式推介法的推介也属于劝说性的推介，和上一种方法类似，但是它通过回答问题和处理质疑而接纳了顾客的参与。

最具挑战性和创新性的销售方法就是需求满足推介法，这种灵活的方法从询问顾客的具体需要入手。意识到顾客的需要后，你就可以向他们展示你能如何满足他们的需要。要小心的是，很多人不愿意对推销员敞开心扉。

当销售计算机或保险等高度复杂和技术性很强的产品时，包含六个步骤的问题解决推介法是一个最佳选择。这种方法需要仔细地分析顾客的具体需要和问题，并以此为基础设计出一份建议书或者推介来满足其需要。这种定制化的方法经常会采用销售团队的形式来向顾客展示特定的信息。

这四种方法中没有一种是最优的，每种方法都必须和特定的销售情境或环境相吻合。

应对销售挑战

不要紧张！你已经做了你能做的一切。你已经为这份推介付出了很多努力，你已经准备就绪了。这将是一项你能应对自如的挑战。正如所有专业推销员都知道的，对于任何销售拜访，你都必须准备好适应具体的情境。他们一定是非常感兴趣，否则就不会有那么多的高管出席会议了。

这次推介和你练习过的一对一的推介十分相似，但是缺乏灵活性。在采购群体到齐之后，他们就会让你开始。首先介绍一下自己并且用清晰简短的句子解释一下你的建议。注意遵循本章所提示的五个群体推介步骤，要在整个推介过程中随时邀请每个人提问问题。

关键销售术语

销售推介

记诵推介法

公式推介法
需求满足推介法
需求开发
需求意识
需求满足
问题解决推介法

销售应用题

1. 本章讨论的四种销售推介方法是什么？简要地解释一下每种方法，包括相同点和不同点。

2. 本书中描述的一名推销员说，他把注意力放在销售推介的需求满足阶段。他的方法对吗？为什么？

3. 假设推销员已经知道了顾客的需求。与其在销售推介中开发顾客的需要，不如直接进入成交阶段。你怎么评价这种类型的销售推介？

4. 为了适当地运用公式推介法，推销员都需要什么信息？

5. 开发并运用需求满足推介法需要哪些步骤？

6. 假定你正在销售一件产品，需要你运用典型的问题解决推介法。你已经了解了潜在顾客的业务，并准备给他一份购买建议。你的销售策略是什么？

7. 根据图 8—6，在销售过程的“接触”阶段，顾客的思想步骤是什么？

8. 假定你是一家电缆公司的推销员，你有一个重复购买的顾客，他已经建立起对你产品的兴趣。你应该采用哪种销售拜访形式？

销售体验练习

下面是成功谈判所必需的十种个性特征，它们能够帮助你确定自己拥有的潜力并找出需要改进的地方。按照分数列表，在另一张纸上写下最能反映你真实状况的分数。分数越高，说明你的谈判能力越强。完成后，对这些分数进行加总。

你的谈判技能如何？

1. 我对他人的需要很敏感。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. 为了解决问题，必要时我会做出妥协。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. 我非常认同共赢的理念。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. 我对冲突容忍度较高。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. 我愿意全面地调查和分析问题。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. 耐心是我的一大优点。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. 我对压力的容忍度较高。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. 我很善于倾听。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. 人身攻击和讥讽不会影响我的情绪。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. 我能快速识别出底线问题。	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

如果得分在 80 分以上，你具有一个优秀谈判者的特征，你知道谈判需要什么，并愿意主动运用这些优秀的特征。如果得分在 60～79 分之间，你仍然是一名不错的谈判者，但还有提升的空间。如果得分少于 60 分，你应该再认真地对照以上条目检查，你也许对自己太苛刻了，也许是你在自己认为的某些关键点上过于执拗了。当你经历了一次谈判实践之后，请再做一遍评估。[11]

案例 8—1

卡斯克德肥皂公司

迈克·鲍尔斯（Mike Bowers）向杂货店的批发商和大型连锁商店销售肥皂。下面就是他在拜访一家杂货店的肥皂采购员比尔·瑞斯期间所做的销售推介。

推销员：比尔，你说过几次，只有创造最高利润的促销活动或品牌才能打动你，对吗？

顾客：是的，我正为如何提高我们商店每平方英尺的销售利润发愁呢。

推销员：比尔，我推荐你购进大包装的卡斯克德牌肥皂。我们来计算一下这个建议的利益和经济性。大包装的卡斯克德肥皂每盒是 86.8 美分，市场上平均零售价是 0.99 美分，也就是说每卖掉一盒就会有 12.2 美分的利润。以你商店每周 40 000 美元的销售额估计，你每周大约会卖掉 2 箱大包装的肥皂，那就是每周获得 19.8 美元的新销售额和 2.44 美元的新利润。可见，在你的自动洗碗清洁剂部门增加卡斯克德 10 号品牌将会增加你的销售额，更重要的是增加你的利润，这正是你想要的对不对？

顾客：是的，我对增加利润非常感兴趣。

推销员：你想让我把这个信息和仓储部的领导说一下吗，这样他就能够把卡斯克德 10 号放到货架上了？还是你希望我在下次拜访时自己把它放上去？

问题

1. 迈克采用的是哪种销售推介方法？
2. 评价迈克应对这个情境的方式。

案例 8—2

零售情境下的销售推介

一位顾客正在看高仕牌（Cross）金圆珠笔和铅笔。

顾客：我正在为我弟弟挑选一份毕业礼物，但我不一定要买一套圆珠笔和铅笔。

推销员：你弟弟是大学毕业还是高中毕业？

顾客：他这个春天大学毕业。

推销员：我可以给你提供几种备选的礼物，让我们先看一下这个精致的高仕牌圆珠笔和铅笔套装。看起来不错吧？

顾客：太贵了。再说，圆珠笔和铅笔套装对于一个大学毕业生来说不是很合适。

推销员：你说的对，高仕牌圆珠笔和铅笔套装看起来是有点儿贵，可你想象一下，你弟弟打开礼物包装后发现这么精致的书写套装，他该多么兴奋呀。尽管高仕牌圆珠笔和铅笔套装看起来很贵，但考虑它的总价值，价格实际上是十分合理的。

顾客：这一套多少钱？

推销员：15～300 美元，你可以购买任何价位的高仕牌圆珠笔和铅笔套装。我给你推荐的是镀金的，仅 28 美元。用这么合理的价钱为你弟弟买一份既漂亮又实用，而且可以终生受用的礼物，你会向他表明你真心地认为他值得拥有最好的东西。你不认为这是一份最好的毕业礼物吗？

顾客：听起来很好，但是我真没打算花那么多钱。

推销员：自然，我还可以给你看其他的。不过，请你先拿起这支高仕牌圆珠笔，在这张纸上写一下你的名字。你会发现，除了外观好看之外，高仕牌笔书写起来非常流畅。高仕牌圆珠笔被广泛地认为是市场上最好的品牌，它有很科学的平衡性，巧妙的圆珠设计能让你书写流畅，在纸面上划动自如。

顾客：你是对的，这笔非常好用。

推销员：你弟弟每次一用这支笔写字，就会记起是你作为毕业礼物送给他这么好用的笔。另外，高仕牌代表了名气。很多顾客都告诉我们，高仕牌是他们用过的极少这么出众的笔，他们经常谈论这个品牌。当别人注意到你弟弟用的是这个牌子的笔时，他会非常高兴的。

顾客：是的，看到别人用高仕牌笔时，我的确眼前一亮。

推销员：买一份高仕牌的圆珠笔和铅笔套装作为礼物，是不会有错的。我要不要给你包起来?

顾客：真有点儿拿不准。

推销员：你弟弟看到这个礼物会非常高兴的。

顾客：好吧，那就帮我包起来吧。

推销员：好的，你自己要不要也来一套?

顾客，不用了，一套就够了。说不定有一天也有人会给我买一套。[12]

问题

1. 这位售货员采用了怎样的销售技巧?
2. 评价这位售货员应对这个情境的方式。

案例 8—3

和朋友的谈判

巴尼想要买一辆汽车，周末他在一家经销店看到了一辆高品质的汽车，如果他有足够的现金，他当时就买下了。他拿旧车来折价，这个经销商只给他核定了1 200美元的首付价格。巴尼看上的确实是一辆好车，但很可能会在近期内卖掉。巴尼仔细地计划过了，并确定如果能以2 000美元左右的价格把手上的车卖出去，他就能完成这笔交易。这样，他就能首付1 500美元，用剩余的500美元买一些想要的车内装饰。这辆车除了挡板上有些划痕外，车况整体上完好。旧车上的雪地轮胎不适合新车，但是有可能卖掉，那也能起到点作用。巴尼还可以把上个月刚装的音响系统卸下来装到新车上。

贝利叶，巴尼的一个同事，听说他想要卖掉旧车，打算和他谈一下。她的女儿三个月后就大学毕业了，需要一辆车上下班。贝利叶却只能出价1 800美元，还包括任何可能的维修费用，她还要留出足够的钱买雪地轮胎。她女儿已经看过车了，喜欢这种运动型的外观，尤其是喜欢车里的音响系统。贝利叶查看了一本汽车交易大全，了解了巴尼这种车型的价格，得知其平均批发售价是1 200美元，零售价是1 950美元。[13]

问题

1. 巴尼的目标是什么?
2. 贝利叶的目标是什么?

3. 冲突出现在什么地方？
4. 巴尼有什么优势？
5. 贝利叶有什么优势？
6. 时间对于巴尼来说重要吗？
7. 时间对于贝利叶来说重要吗？
8. 有哪些地方可以协商？

第 9 章

销售推介战略

学习目标

你已经选定了潜在的顾客，做好了销售拜访的计划，也决定了采用怎样的推介方法。现在你必须决定如何开始销售推介，这个步骤在销售过程中叫做顾客接触。学习完这章后，你应该能够：

- 解释接触顾客的重要性并且给出相应的例子；
- 解释为什么接触和销售推介还有顾客的重要购买动机相关，举出一个例子；
- 列举在销售推介过程中四种提问的技巧，针对每一个技巧给出一个例子；
- 理解在接触顾客过程中保持机动灵活的重要性。

迎接销售挑战

你正在进行一次陌生拜访，对方是城市国民银行（Citizen's National）的办公室经理，这是一家本地的银行。你认为采购办公用品属于办公室经理的职责范围，基于你对其他银行的经验，你估计他们的需求量不会太大，但是全年比较稳定。

作为大学办公用品公司（University Office Supplies）的销售人员，你特别希望能把寄送银行账单的新设备卖出去，还有纸张以及和与这项工作相关的其他产品。由于这是一家小型银行，你没有预约便去了，你希望依靠提问的能力来发现潜在的问题，并且让顾客意识到问题的存在。

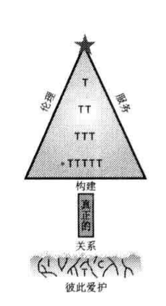
你现在和这位经理面对面，自我介绍完毕，又寒暄了一会，你觉得应该开始销售推介了。很多销售人员一天遇到很多次这种情境。你将怎么做？你将采用哪种推介方法？怎样开始这次推介呢？

有人告诉过你吗？“你只有一次机会给人留下良好的第一印象。”如果一开始和顾客谈话就留下了一个不好的印象，即使可能，你也需要几个小时才能扭转过来。很多时候，销售人员只有一次机会向顾客销售。

接触，或称推介的开始，对于顾客是否允许你介绍自己的产品是很重要的。如果做得不恰当，顾客很可能会中止你对产品的介绍。为了能形成一个好的结果，你需要有一个好的开端。

这一章介绍的是在开始销售推介时哪些该做，哪些不该做。很多销售人员在面对顾客时都很紧张。我们首先从企业生命之树开始讨论接触吧。

企业生命之树：开端



斯蒂芬·科维（Stephen Covey）说过，开始的时候就在脑海中描绘出一个结局，这是成功者的习惯。销售人员应该在开始销售推介时就知道要讨论的关键利益，对顾客要购买什么来满足其需要建立一个合理的想法。科维同样也相信，如果想成功，你首先必须设法理解，其次是被理解。这是对销售人员最好的建议。为了能提供解决问题的方案，销售人员应该了解顾客的需要。

知道你能帮助顾客解决问题将会使你的思想、行动和演讲都表现出热切的关怀、信心和兴奋。你是去帮助别人的。噢，这在思想上、身体上和灵魂上将是多愉快的感觉啊！外表的光芒反映了内心的热情，你的话语就像一盏明灯照亮了黑暗。你是传播真理的光芒，是植入商业关系这一沃土的种子。显而易见，你的工作是为了他人，而不是自己。

在谈话开始时表现出的关心给了你做推介的机会，这通常会使销售成功。

如果销售结束后还有额外的服务，这会建立起长期友好的关系，滋养企业生命之树，让它像高大的橡树一样成长。销售推介的开端叫做接触。

什么是接触

打高尔夫时，瞄准球洞调整击球的角度和力度，这就是准备接触目标，正如保龄球员打保龄球时调整自己的步伐一样。高尔夫球和保龄球球员在击球之前都采取了初始的步骤。

从这个角度来讲，销售人员和高尔夫球以及保龄球球员很相似。想象一下：一位推销员锁定了一家顾客或者找到一个要联系的顾客，约时间，准备推介，然后到该顾客的公司去拜访。推销员被叫到办公室，销售过程的接触便开始了。推销员的第一步就是争取让购买者能够倾听他的销售推介。

对于一个推销员来说，**接触**（approach）是指从他见到购买者的第一眼到开始讨论产品这段时间。这种接触可以从几秒钟持续到几分钟，这取决于会面、寒暄、建立关系和完成我们稍后讲到的应用接触交流技巧所用的时间。

正如你在图 9—1 中所看到的，接触是销售过程的第三步，却是销售推介的第一步。请注意，不要轻视销售过程中接触这一步，这其实是很重要的。很多销售培训人员都认为这可能是帮助你说服对方购买产品最重要的一步。如果接触失败，你可能再也没有机会做销售推介了。

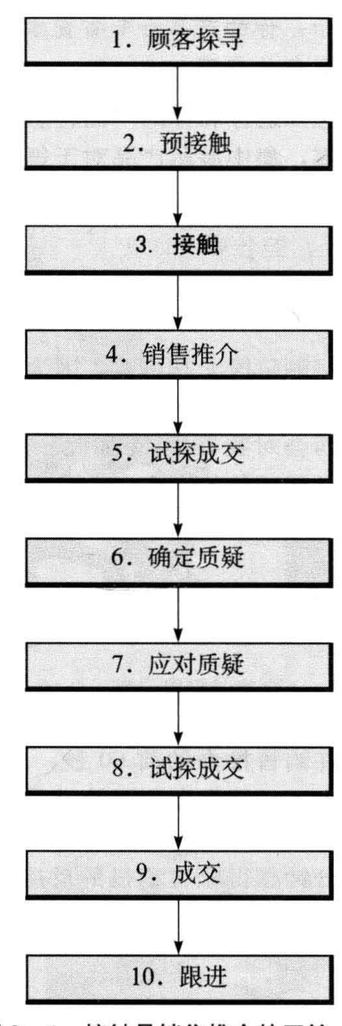


图 9—1　接触是销售推介的开始

现在拿出几分钟考虑一下推销员、高尔夫球球员和保龄球球员，看他们之间存在哪些相同点和不同点。同时，对照图 9—1 来研究推销员在接触时采取的行动，这可能有助于你认识到在销售推介中接触的重要性，也会帮助你更好地理解下一章的内容。

接触的权利

你有权利（或责任）来介绍你的产品，但你必须能表明它肯定会对你的顾客有所帮助，关键是要证明值得顾客来花时间和精力关注你和你的产品。你能通过以下几种方式来赢得这种引起关注的权利：

- 对于你销售拜访的目标非常有信心——帮助别人；
- 展示具体的产品和商业知识；
- 表达出强烈的愿望，想要帮助顾客解决问题，满足他们的需求；

■ 通过陈述或者暗示，你的产品会节省资本，扩大公司的利润空间；
■ 展示你愿意提供服务的态度。

一般来说，顾客都想知道你和你的产品将怎样令他们和他们的公司受益。销售的一方应该主动接触顾客，集中展示产品对于每一位潜在顾客的核心利益。

> 我不祈祷成功，但我要求诚实。
>
> ——特蕾莎修女

这种战略在推介的接触阶段尤其重要，因为它有助于维持顾客对你和产品的兴趣。在这一阶段，你希望顾客做出这样的非言语的反馈："好，我想听听这位推销员说什么，也许有些东西会对我有用。"如此一来，你就得到了面见潜在顾客的权利，决定怎么把你的产品展示给他。

接触——启动销售推介

瑞雷·约翰逊（Raleigh Johnson）花了几天时间来预选顾客，安排会面，筹划销售推介的各个方面，在销售推介的前 60 秒，他意识到了绝佳的销售机会。他很快摸清了顾客的需求，由于在销售会面开始时采用的技巧，他迅速引发了顾客对产品的注意和兴趣。

在销售推介的前几分钟赢得顾客积极的反应，对于推销员来说是至关重要的，这一短暂的时刻被视为独立的销售步骤，称为接触。接触的重要一环就是顾客对你的第一印象。

在接触中的态度

如图 9—2 所示，当与顾客联系时，推销员经常表现出紧张的情绪。在销售过程中，可能意识到什么地方出现了错误，推销员也会因此紧张起来。对此，潜在顾客会产生消极的印象，对推销员的销售拜访产生抵触。

> 为了让顾客开门，你必须首先敲门。

所有的推销员都会经历一定程度的压力，但是成功的推销员学会了一种放松和集中精力的技巧，这种叫做**创造性想象**（creative imagery）的方法会让他们妥善地处理压力。推销员首先设想最糟糕的情况可能会发生，然后做好应对的准备，甚至在必要的情况下准备承受最坏的结果。与此同时，他同样也会设想如图 9—3 所示的最好的境况。另外，他要在头脑中准备好应急方案，根据情势的进展随时调整，甚至放弃原有的销售推介。

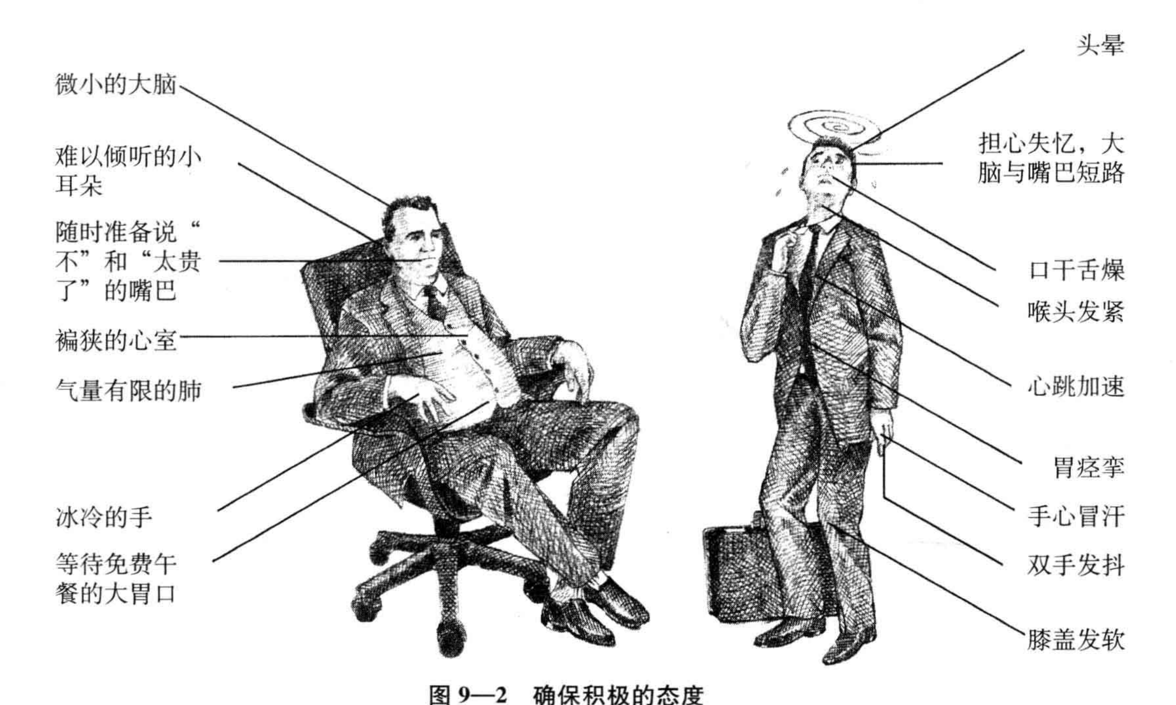


图 9—2 确保积极的态度

两手准备，做好最坏的和最好的打算，当然还要力争成功。

图 9—3 创造性想象是一种行之有效的方法，有助于在会见潜在顾客之前建立良好的心态

推销员要问自己最后一个问题：“如果事情出错会怎么样?”这样的事情其实概

率很低，通常事情出错的概率小于 1%，尤其是在销售拜访前做了充足准备的情况下。99%的可能是事情会按照原计划进行，因此没有必要杞人忧天。

第一印象决定成败

与潜在顾客见面时，第一印象是基于你的外表。如果印象好，顾客更愿意听你讲。如果印象不好，你和顾客可能就会形成难以克服的交流障碍。

> 形成良好的第一印象，你只有一次机会。

第一印象集中在形象上，这取决于你的外表和态度。下面是如何形成良好印象的建议：

- 着装职业化，得体，相对保守一些。
- 仪表整洁。
- 在顾客的办公室里，要克制自己，尽量不要吸烟、嚼口香糖或喝饮料。
- 保持直立姿势，以显示自信。
- 把所有不必要的东西放在办公室外面（外套、雨伞或报纸）。
- 如果可能，坐下；如果顾客没有指定座位，可以问："我可以坐这儿吗？"
- 在整个会面过程中，保持热情和积极的态度。
- 面带微笑，一直保持微笑！（微笑时要尽量表现得真诚，这会帮助你在顾客面前变得更加热情而积极。）
- 不要为占用顾客的时间而道歉。
- 不要显露出你只是路过或者这次拜访不在计划之中。
- 保持与顾客的眼神沟通。
- 如果顾客要和你握手，握手一定要有力而热情，同时保持眼神交流。
- 如果可能，在会面以前，学会如何正确地叫出顾客的名字，在会面过程中要一直用。如果顾客把你介绍给别人，记住他们的名字，采用表 9—1 中所示的 5 种方法。

表 9—1　　记住顾客名字的方法

1. 确保听清顾客的名字，然后马上使用："很高兴见到你，费尔斯通（Firestone）先生。"
2. 在脑中拼一遍，或者如果不是一个常见的名字，就让他自己拼一遍。
3. 把这个名字和你熟悉的东西相联系，如把 Firestone 和 Firestone 汽车轮胎或者滚烫的石头相联系。
4. 在谈话中用到这个名字。
5. 在谈话最后再重复这个名字，如："再见，费尔斯通先生。"

要像一名演员，推销员必须学会如何保持积极、自信并且热情的第一印象，无论你见到顾客时，对方是什么样的心情。

在进入顾客办公室前，思量一下下面这些因素：

- 你的拜访目标。
- 对方容易接受的接触方式。
- 顾客利益计划。

接触方式的选择过程会对你留下一个积极的第一印象有很大的帮助。

接触的方式和目标

接触的方式分成三个大类：以陈述开场，以演示开场，或以一个或多个提问开场。

接触方式的选择取决于四种销售推介的方法，而推介方法的选择则是基于具体的情境和销售推介计划。表 9—2 给出了一种接触方式的例子。在销售接触中，提问的形式适用于四种推介方法的任何一种，而陈述或演示一般仅适用于记诵或公式推介法。考虑到顾客导向的本质，需求满足法和问题解决法总会以提问开始。在本章中，我们运用实例来分析每种接触方式的用途和优点。

表 9—2　　四种销售推介方法中接触方式的应用

销售推介方法	接触方式		
	陈述	演示	提问
记诵法（程式化销售）	√	√	√
公式法（劝说性销售）	√	√	√
需求满足法			√

陈述和演示这两种方式均有三个基本的目标：

（1）吸引顾客的注意力。

（2）激发顾客的兴趣。

（3）提供向销售推介的过渡。

想象一下，潜在的顾客可能会默默地问三个问题：（1）“我要见这个人吗?”（2）“我会倾听、和他谈话或者在这个人身上花费更多的时间吗?”（3）“我能有什么所得呢?”这三个问题的答案帮助你确定销售的结果。如果你选择了这两种方式中的一种，那么就设计出一种能让顾客对这三个问题都肯定的陈述或演示。

寒暄热身

如果不是全部，也是大部分，销售拜访的接触由两个部分组成。首先是寒暄，或是建立关系阶段。你可能会谈论天气、运动或其他事情。如果一个人是感性的，则直觉型或者思维型的人会更有效，而敏感型的人可能更希望直接进入商谈。

其次是预先准备的正式的销售技巧，旨在引导就产品展开讨论。可以是陈述、展示或者提出一个或多个问题，具体选取其中的哪一种，要根据当时的情境来决定。

情境接触法

你面对的情境决定了你采取哪种接触方式来开始销售推介，情境取决于一系列的变量，只有你自己才能做出最佳的判断。一些常见的情境变量包括：

- 你正在销售的产品类型；
- 是否属于对同一顾客的重复拜访；
- 你对顾客需要的了解程度；

- 销售推介需要的时间；
- 顾客是否意识到存在需要解决的问题。

销售接触可以是一个令人生畏、孤独且窒息的经历，遭受拒绝的挫败感往往是难以避免的。你的挑战在于转变顾客的心态，将那些冷漠甚至有时带有敌意的顾客转变成对你的产品感兴趣的人。如果能快速地赢得顾客的注意力和兴趣，谈话便能很容易地过渡到销售推介环节，从而大大提高销售成功的可能性。

除了引起注意、激发兴趣和提供过渡之外，在销售接触中采用提问方式还包括以下目标：

（1）从顾客的角度发现重要的需求或问题；

（2）判断顾客是否希望满足这些需求或者解决这些问题；

（3）让顾客告诉你他们的需求和问题，以及他们准备如何对待这些需求或问题。

既然人们购买的目的是为了满足需求或解决问题，在接触中采用提问方式要优于陈述或展示。提问有助于发现需要，而陈述和展示只有在你了解顾客的需求时才适用。销售人员可以采用这三种接触方式中的任何一种，只是先要审视不同的情境。表 9—3 列示了这三种基本的接触方式，并从开场陈述开始，针对每种方式给出了例证。在确定接触方式之前，一定要时刻牢记黄金定律。

表 9—3　　开展销售推介的接触方式

陈述	演示	提问
■ 介绍法	■ 产品	■ 顾客利益
■ 恭维法	■ 表演	■ 好奇心
■ 熟人法		■ 意见
■ 优惠法		■ 触动
		■ 多项提问

黄金定律

很多推销员在接触时都禁不住诱惑，倾向于夸大自己产品的好处。为什么？你刚刚读到了其中的原因。如果推销员不能快速地获得顾客的注意力和兴趣，对方可能根本不给你进行销售推介的机会，出色的推销员都深知这一点。站在推销员的立场上，他们有强烈的动机来夸大产品的利益，但是任何顾客都不愿意落入推销员的圈套。许诺太多不仅会丢掉销售机会，而且会破坏与潜在顾客的关系。因此，要遵守黄金定律，克制自己的冲动，始终把对方的利益放在首位。下面我们来看一下通过陈述来获得注意力，从而为销售推介铺平道路。

以陈述开场

如果计划得当，开场陈述是很有效的，尤其是在推销员进入公司之前掌握了顾客需求的情况下。常用的陈述方法有四种：（1）介绍法；（2）恭维法；（3）熟人法；（4）优惠法。

介绍法（introductory approach）是最常见也是作用最弱的一种接触方法，它在吸引顾客的注意力和兴趣方面起不到什么作用。它首先以介绍推销员的名字和公司开始：“你好，克莱普顿女士，我叫约翰·格莱德斯通，代表皮埃尔化学品

公司。”

在与顾客首次见面时，介绍法是必要的，但是大多数情况下，介绍法要与另一种方法同时使用，那就是恭维法。

每个人都喜欢恭维，如果**恭维法**（complimentary approach）运用得真诚可信，这就是一个有效的开头。

- 罗森伯格女士，你的餐馆真是生意兴隆啊。我已经在这里享用过多次午餐了。在这里享用午餐时，我想到了有几种产品能让你的生意变得更加火爆，因为这些产品能让你和你的员工提高效率。
- 达维德森先生，我刚刚拜访了你的老板，他对你能降低公司的印刷成本赞赏有加。我有几个想法，能进一步帮助你降低成本！

有时候，你可能找不到合适的恭维言辞。另一种获得顾客注意的方式就是提及一位双方共同熟悉的第三者。

提及另一个人的名字，即**熟人法**（referral approach），会产生两种截然不同的效果。如果潜在顾客很尊重那个人，这种方法就非常有效；相反，倘若潜在顾客反感你提到的那个人，则难免产生消极的影响。

- 罗森伯格女士，我的名字叫卡洛斯·拉米兹，来自餐厅供应公司（Restaurant Supply）。我上周和你哥哥谈过了，他想让我给你看看我们公司的纸质产品，看有哪些能适合你的业务。
- 你好，格里斯皮先生，拉曼达旅馆的琳达·克莱夫德建议我和向你介绍一下我们的新型台式复印机。

> 要事事站在别人利益的角度考虑问题。
>
> ——戴尔·卡内基

一位推销员说，他让一位顾客向他的朋友录制了一段简短的介绍。当拜访这位朋友时，推销员把录音机放在桌子上说：“詹姆斯小姐，阿莫斯·麦克唐纳给你留了一条信息，听一下吧。”

很少有人在会见每位顾客时都能找到一位介绍人（新上岗的推销员更是如此）。即使你不认识什么适当的熟人，你仍然能通过提供一定的优惠来吸引潜在的顾客。

优惠法（premium approach）很有效，因为每个人都喜欢接受免费的东西。在适当的情况下，赠送免费的样品和新奇的小礼物都是采用优惠法接触顾客。

- 在首次踏入新校园的一个早上，一名教材推销员在教师休息室里放了一打甜甜圈，并在盒子上留下了自己的名片。她相信，潜在顾客会回头找她的！
- 琼斯先生，这里有一个印着你名字的漂亮的台历。每个月我都放在这个架子上一个新的台历，上面突出显示了我们的不同产品。比如，这个月的台历是我们的润滑油产品。
- 罗杰小姐，这个优质的富乐牌（Fuller）梳子免费给你了，只要你能给我5分钟时间就好。
- 麦考尔小姐（给她产品看），我想给你留一份样品。我是露华浓牌化妆品的销售代表，我们刚推出了一款新的香水，我本人也是这款产品的忠实顾客。

创造性地使用优惠是非常有效的销售接触方法，而演示同样也会给潜在顾客留

下良好的印象。

以演示开场

运用演示和表演的形式开场会特别有效，因为顾客能不自觉地参与到现场的交流当中。在这里讨论的两种方法中，产品法常常会单独使用，有时也可以与陈述法或提问法同时使用。

运用**产品法**（product approach）接触顾客时，销售员只是把产品放在柜台上或者拿给顾客看，不用开口说话，而是等着顾客开口。如果产品造型新奇或者颜色鲜艳，抑或在既有产品基础上有了明显的改进，这种接触方法便十分有效。

举个例子，如果百事可乐彻底改换了瓶子的形状和标签，推销员仅需要将新产品交给零售商的采购员，接下来便等待对方的反应了。面向大学生市场推广一种新型便携式计算器，得州仪器公司的推销员可能会简单地把产品放在购买者课桌上，然后便是等待。如果把产品法和表演法结合在一起，效果会更好。

运用**表演法**（showmanship approach）意味着要做一些不同寻常的事情来引起顾客的注意力和兴趣。不过，操作时应该保持谨慎，以免造成适得其反的效果。假如产品没有达到预期的效果，或者演示过于夸张，潜在顾客就会心生反感。

- 罗森伯格女士，我们的纸盘是市场上最坚固耐用的，滴水不漏，你们的顾客一定会非常喜欢这种优质的产品。（推销员把纸盘放在她腿上，一边和潜在顾客交谈，一边把烹调油或机油倒在盘子里。）
- 在将新上市的瓷盘递给潜在顾客时，她故意让盘子掉到地上，盘子却完好无损。捡起盘子，她说，“我们在瓷器质量方面的新突破将会给整个行业带来革命。你的顾客，尤其是新婚夫妇，将会喜欢这个特性。你难倒不这样认为吗?”
- 销售超强胶水的推销员喜欢面对顾客验证公司的电视广告语。在顾客的办公室里，推销员把两个物体粘接到一块，比如，他把一个掉下来的把手粘到咖啡杯上，等一分钟，把杯子交给顾客进行检验，然后开始销售推介。修好的杯子留给了顾客，既是一份礼物，也是一个提醒。
- 人寿保险的推销员递给潜在顾客一束雏菊，说：“史蒂夫，假如有一天你长眠在雏菊丛中时，你的家人怎么办呢?”（除了非常亲近的朋友，这可能是非常不明智的做法，但你能了解这位推销员的用意。）

销售技巧

拜访前的预热十分奏效！

费尔·普罗克特代表佛罗里达州劳德代尔堡的联合印刷公司出席了一场俱乐部的酒会，另一名来自直邮公司的俱乐部会员和他谈起了印刷业务。作为主管销售和营销的副总，他对这位女士出示给他的样品颇感兴趣。“你负责这项业务吗?”他问道。她告诉费尔，她的公司每个月要发出3 000万份直邮传单，每个月的总印刷成本超过100 万美元。他回答说：“当然。”他要说服这家直邮公司的首席运营官，让其相信联合印刷公司是承担这项业务的最佳选择。

为了引起顾客与自己会面的兴趣，他经常采用一种粗俗却有效的把戏：一小袋面包，上面贴着一张字条："我们的客户说，我们的产品是自人类学会切面包以来最伟大的发明。"这听起来有些无厘头，但对敲开顾客的大门却十分奏效。

这一次，他没有太大的把握，于是决定多做一些研究。他从与秘书简短的通话中了解到，对方的首席运营官是一位犹太裔人。与其送上一份普通的面包，不如定制一份新鲜的白面包（犹太教在安息日或其他假日食用）。结果是难以置信的。他的邮包送到后不久，首席运营官的秘书就打电话给他，邀请他下午来办公室。首席运营官非常高兴，他认为这是他见过的最大胆、最有创意的见面礼。尽管他先前看中了一家公司，结果还是改变了主意，坚持把他的印刷业务在两家公司中一分为二。

有了俱乐部会员的大力举荐，再加上别出心裁的见面礼，费尔甚至在拜访前就完成了销售。[1]

以提问开场

提问是最常见的开场，它能让推销员更准确地确定顾客的需求，并且能让顾客参与到谈话中来。推销员应该采用预先设计好的而且经验证明能够引起顾客积极反馈的问题。

像陈述法一样，开场提问的问题要适应销售情境。下面的内容介绍了几种基本的提问方法。所列示的方法并不全面，仅限于介绍提问的基本框架。通过经验积累，推销员会总结出自己的诀窍，针对不同的顾客提出不同的问题。

顾客利益法

采用这种方法，推销员通过提问来暗示某种产品对顾客的益处。如果是初次见面，推销员要事先知道对方的姓名和公司的商号。

- 你好，我是某储运公司的查尔斯·福斯特，麦克·丹尼尔先生，你对新的储运设备感兴趣吗？这会为你节省10%～20%的运输成本。
- 购买我们的IBM电脑能够帮助你节省20%的费用，你对此感兴趣吗？
- 约翰逊女士，根据《新闻周刊》的报道，有数千家像你这样的公司节约了10%～20%的生产成本，你知道吗？（继续，不要等待回答）就是因为它们安装了我们公司的电脑系统。你有兴趣吗？

要对顾客的利益表现出极大的热情！

采用**顾客利益法**（customer benefit approach），在设计问题时一定要能够预测到顾客的反应，同时要对一些突如其来的顾客反应做好思想准备。比如，推销员说："这台办公设备过不了多久就能收回成本了。"而顾客可能冷不丁地回复一句："好吧，那就等它收回了成本后，再给我们送来吧！"

顾客利益法也可以通过直接陈述产品的利益实施。尽管顾客利益法往往以提问开始，但推销员也可以开门见山，直接向顾客讲述一种产品所能带来的利益。上面有关顾客利益的三种提问也可以转换成有关利益的陈述：

- 麦克·丹尼尔先生，我想和你谈一下我们的储运设备问题，这会为你节约

10%～20%的成本。

- 我此次造访的目的很简单，就是想帮你设计一下，如何通过购买我们的IBM电脑而节省20%的成本。
- 约翰逊女士，数千家像你这样的公司安装了我们的电脑系统，结果节省了10%～20%的成本，我想占用你15分钟的时间，向你展示一下我们是如何降低生产成本的。

> 如果你是善意的，别人仍然可能指责你自私自利。那就换一种姿态：继续保持你的善意。
>
> ——特蕾莎修女

如果你事先认识潜在顾客，或者了解其关键的需求，特别是在时间短暂的情况下，利益陈述是非常有效的。然而，为了保持一种积极的氛围，你可以在陈述中加入几个简短的提问，比如“你感兴趣吗?”以此来强调某种利益对顾客来说是很重要的。即使你知道顾客会对你的提问做出积极的回应——“是的，不错”等类似的肯定语态，你还是要设法让顾客听取你详尽地讲解产品可能提供的利益。

进一步讲，你可以在整个销售推介过程中利用顾客对提问的反应作为参照点。继续运用前面讲过的例子，我们可以发现如何运用这样的参照点：

- 麦克·丹尼尔先生，先前你说对降低运输成本感兴趣。……（开始讲产品的特点）能使你……（讲产品的优势），对你的利益就是……（降低运营成本）。

有时候，推销员还要准备一套暂时性地困惑顾客的方法，一种最常见的困惑法就是激发顾客的好奇心。

好奇法

好奇法（curiosity approach）就是推销员通过提问或者采取一种行动，旨在调动顾客对产品或服务的好奇心。例如，麦格劳-希尔公司，也就是出版本书的公司的销售人员，可能会这样采用好奇法。

- 你知道为什么像你这样的大学教授出版的图书能在市场成为畅销书吗?（把书递给顾客。）
- 你知道为什么最近《新闻周刊》把我们的电脑系统描绘成一次革命吗?（推销员简单地介绍一下报道内容，在顾客要求看文章前把它放一边。如果让顾客来看这篇报道，会打断销售推介，分散顾客的注意力。）

一家制造商的销售人员给顾客发了一份传真说：“对你和你们公司来说，明天将会是非常隆重的一天。”当销售人员来到时，顾客可能迫不及待地想知道那句话的意思。

拜访一位喜欢巧克力糖果的男顾客时，女推销员把一个糖果盒子放在他桌子上。聊了一会儿后，顾客说：“盒子里是什么?”推销员把盒子推给他说：“打开吧。”里面是她想销售的东西，而不是巧克力。在他购买后，她送给了他一包巧克力，供他喝咖啡用。销售是很有趣的，尤其是对于那些喜欢创新的销售人员来说。

意见法

就某件事情询问他人的意见是尊重对方的表现，对方通常也乐意接受。如果问得恰到好处，大多数顾客会非常乐意讨论他们的需求。下面是一些例子：

- 在这个行业里，我是个新手，不知道你是否愿意帮我？我们公司说我们的100 号复印机是目前市场上性价比最高的，你怎么认为？
- 杰克逊先生，几个月来，我一直希望你采用我们的产品。你对我们的电瓶车产品究竟有什么看法？

意见法（opinion approach）对于销售新手而言尤其有效，因为这表明你重视顾客的意见，它同时也表明你没有靠背诵成套的台词来挑战顾客的专长。另外，通过征询潜在顾客的意见，推销员有可能为自己的产品发现新的需求。

震惊法

顾名思义，**震惊法**（shock approach）旨在通过提出一个预设的问题来触动顾客，使其认真地思考与推销员的产品有关的事情。例如：

- 你知道你今年得心脏病的概率是 20%吗？（人寿保险）
- 根据联邦调查局的调查，入室抢劫的犯罪率从去年起增加了 15%，你知道吗？（防盗报警系统）
- 店主每年因店内失窃要损失数百万美元，你知道此刻你的店里就很可能有扒手在行窃吗？（商店监控系统）

这类问题必须谨慎使用，因为很多顾客可能认为你是在玩耸人听闻的把戏，目的在于向顾客施压，迫使对方购买你的东西。

多重问题法（SPIN）

在很多销售情境中，采用问问题来确定顾客的需求是很明智的，一系列的问题可能是会面开始的有效手段。多重问题使顾客很快进入会谈中，而且是双向的交流。仔细聆听顾客的需求，这有助于决定在销售推介中要讲述什么样的产品特性、优势和利益。

多重问题法（multiple-question approach，SPIN）是一种比较新颖的方法，涉及按特定的顺序一连串地询问 4 种类型的问题。[2]英文字头 SPIN 分别代表：（1）情境（situation）；（2）问题（problem）；（3）含义（implication）；（4）需求满足型提问（need-payoff questions）。SPIN 要求按顺序来提问，下面来详细地描述这四个步骤。

第一步

情境问题。围绕自己的产品，询问潜在顾客的日常状况。

工业品的例子：

- 戴诺电瓶车的推销员问采购经理：“你们的厂区有多大？”
- IBM 的电脑推销员问采购经理：“你们公司有多少秘书？”

消费品的例子：

- 房地产推销员问顾客："你家里总共有几口人？"
- 推销微波炉的家电推销员问顾客："喜欢做饭吗？""经常和家里人出去吃吗？"

推销员首先提出一般性的情境问题，来初步了解顾客的需求。情境问题有助于推销员顺利地进入具体问题询问阶段。如果开始就问具体的问题，顾客会感到很不舒服，不愿意和你讨论问题，甚至会否定有这方面的需求。这些热身性的问题有助于你对顾客或其业务有更深入的了解。

第二步

> 若表示实实在在地对他人感兴趣，那就从提问问题开始。
>
> ——戴尔·卡内基

提问问题。围绕情境问题询问顾客的感知，问题要具体，譬如有哪些不满意的地方或者遇到了哪些具体的困难。

工业品的例子：

- 戴诺电瓶车的推销员问采购经理："你们的公司经理有没有抱怨过他们要绕着厂区走这么多路？"
- IBM 的电脑推销员问采购经理："你们的佳能文字处理器能够完成秘书期望的所有工作吗？"（你可能先前就问过秘书了，知道她们不满意。）

> 留心搜寻需要服务的顾客，你一定会如愿以偿的。

消费品的例子：

- 房地产的推销员问顾客："如果你家里不断添丁，你是否需要更大的空间？"
- 推销微波炉的家电推销员问顾客："你对目前使用的微波炉满意吗？""是不是经常需要快速地准备一顿饭？"

问题要在销售推介的早些时候提出，以便引出潜在顾客的需求或需要解决的问题，目的是让顾客承认："是的，我的确有需要解决的问题。"

为了增加销售的机会，应该确定顾客的哪些需要和问题是重要的，哪些是不重要的。发现得越详细，就越能生动地描述顾客实际关心的利益点，销售成功的可能性也就越大。

在这一步中，顾客意识到一个重要的或者具体的需要或问题，并且有愿望去满足需要或者解决问题。在发现具体的需求方面，提问是一种非常有效的方法。

在情境问题和提问问题后，如果顾客在陈述他们的具体需求，则不要直接进入推介阶段，要继续下面两个步骤来增加销售成功的可能性。有时候，顾客可能不喜欢就一个问题纠缠不休。

第三步

含义问题。询问顾客问题的含义，或者一个问题如何影响到家庭、生活或事业

的各个方面（见图9—4）。

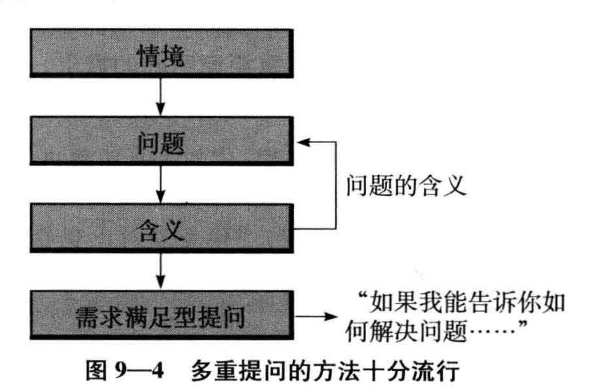


图9—4 多重提问的方法十分流行

工业品的例子：

■ 戴诺电瓶车的推销员问采购经理：“看来你们的经理对于减少巡查的时间和减轻巡视时的体力消耗非常感兴趣，这是不是意味着如果能满足他们的期望，他们就能按照预计时间到达厂区，节省时间，节省精力，还能为公司节省成本？”

■ IBM的电脑推销员问采购经理：“因为这个问题，秘书们的工作效率是不是不够理想，于是便增加了每页的打印成本？”

> 要从别人的利益出发来谈论问题。
>
> ——戴尔·卡内基

消费品的例子：

■ 房地产的推销员问顾客：“有了小孩后，你需要在家里有个办公室，那么现在你的房子有需要改善的问题吗？”

■ 推销微波炉的家电推销员问顾客：“现在你们夫妻俩都在工作，也就是说你们目前厨房的微波炉……不太好用？……你需要经常出去吃饭？……这样你就没有办法平衡饮食，而只能靠一些垃圾食品度日？”

含义问题帮助顾客意识到真正的问题。这个阶段的问题很重要，能让顾客开始讨论问题或者能改善的地方，并使这些都印在顾客的脑海中。在这个情境中，顾客就有动力去满足需求或解决问题。

如果可能，对含义问题设置一个底线。你希望顾客同意你的见解，或者沿着你暗示的思路讲述诸如此类的问题：由于潜在的问题，产量下降了1%，每单元成本增加了25%，每份印刷成本增加了1美分，顾客流失了，或者每周需要额外支付500美元雇用更多的人员来加强热线服务。

要设法在稍后的商业提议中引用这些实实在在的数据，因为采用顾客的数据，你就能更有力地证明你的产品将如何影响顾客的成本、产量或顾客的反应。

在提问时，不一定要严格地遵循情境、问题和含义这样的顺序进行，你也可以问一个以上类型的问题。通常你可以问一个情境问题，接着提问一个问题；你也可以问一个情境问题，提问问题，再问一个情境问题，需求满足型问题通常是最后提出的。

第四步

需求满足型问题。问顾客是否有重要而明确的需求。

工业品的例子：

- 戴诺电瓶车的推销员问采购经理："如果我能解决你们经理在厂区巡查耗时、耗力的问题，并且能为公司省钱，你感兴趣吗?"
- IBM 的电脑推销员问采购经理："你是否对比现在更低的成本来提高秘书的工作效率感兴趣呢?"

消费品的例子：

- 房地产的推销员问顾客："如果我能够以每平方英尺同样的成本，来解决你的空间问题，你是否感兴趣?"
- 推销微波炉的家电推销员问顾客："你是否需要一种更简便的方法在家里制作均衡的营养餐呢?"

需求满足型问题和用利益陈述开场一样，在采用 SPIN 方法时，顾客明白自身的需求。如果顾客对需求满足型的问题反应积极，你便知道这是一个很重要的需求。你可能还需要重复 P-I-N 问题来继续探索顾客其他方面的重要需求。

在表 8—3 中，宝洁公司的汰渍洗衣粉销售推介便采用了 P-I-N 的提问方法，它所针对的是已经熟悉的顾客。"如果能测量出损失了多少销量，我想你将会愿意为这种大包装的洗衣粉找到摆放的地方，是不是?"假定顾客对此种需求满足型的问题做出了肯定的回答，你接下来就可以直接进行简短的销售推介了。如果答案是否定的，那就证明顾客认为这不是一个重要的需求，你需要重新按照问题、含义和需求满足的顺序进行提问，直至找到重要的需求为止。

SPIN 方法不提及产品

从 SPIN 的例子中可以看到，这种方法并没有提及产品。这就要求推销员在没有说明具体卖的是什么的情况下来确定顾客的需求。

当推销员第一次走进顾客的办公室，如果他说"我想和你谈一下 X 产品"，他得到的很可能是消极的反应，因为顾客没有意识到他需要该产品。可见，SPIN 方法能够帮助推销员在开始销售推介之前更准确地确定顾客的需求。

接触方法中的技术应用

销售人员如何能快速地抓住顾客的注意力和兴趣呢？如果能在这种方法中加入一些技巧，将非常有利于抓住注意力。

想象一下，一位推销员邀请一家公司的采购经理跟他去停车场"看样东西"。正如第 5 章中讨论的，直到顾客进入他的"移动办公室"，他才开始讨论产品。

一位推销员递给顾客一部新的手机，或者把一台新的笔记本电脑放到他的桌上，不用说任何话。或者，他运用自己的掌上电脑打开一份文件，他就已经在向顾客展示这种新型电子产品的软件和硬件了。

技术的应用能让你的销售推介新颖别致，而且能立即为你树立专业化的形象。调动顾客的声觉、视觉和触觉能使其注意力快速地集中起来，专注于推销员的话语和动作。

接触至关重要

要想完成接触这个步骤，你必须在顾客的公司里露面。喜剧表演艺术家伍迪·艾伦（Woody Allen）有一句名言："80%的成功源于露面。"在和加州天使队开始棒球大赛之前，巴尔的摩金莺队的凯尔·利普肯（Cal Ripken）便受到了46 272名观众的起立喝彩，他只是在比赛中露了一面，然而这却是利普肯的第 2 131 场连续比赛了，打破了贾里格（Lou Gehrig）的记录。1995 年 9 月 6 日，凯尔·利普肯变成了一个传奇，他的任务仅仅是在每场比赛前都露一面。因此，接触很重要吧？是的，非常重要。

正如高尔夫球员为了能更好地击球需要有几副不同的球杆一样，推销员也需要各种不同的销售技巧来启动销售交流。通常高尔夫球员需要数次击球才能将球打入球洞，而推销员同样需要多次运用不同的技巧来促动顾客做出购买决策。

运用提问来达到成功销售

提问表明你在意对方！

这一章着重介绍提问的技巧，因为向潜在顾客或者现有顾客提出恰当的问题，对能否实现销售至关重要，所以你不仅需要准备多种形式的问题，并且要掌握多种提问的技巧。

提问，有时候也叫追问，是一种非常有效的方法，它能够帮助推销员：（1）从顾客那里获得信息；（2）启动双向的谈话；（3）增强顾客的参与。

在销售中使用提问的方式，你需要提前知道或者能预测出你想要的答案。一旦你知道了想要的答案，你就能想出问题了。这个程序可以用来获得你尚未掌握的信息，并且确认你已经拥有的信息。

一个理想的问题就是顾客愿意并且能够回答的问题。再者，你提出的问题应该始终围绕销售展开，因此提问一定要谨慎而明智。

为什么提问能引起顾客的注意呢？因为要回答问题，顾客总需要思考一下话题。在推介过程中，你可以在任何时间运用四种基本类型提问，分别包括：（1）直接提问；（2）间接提问；（3）改述提问；（4）转换提问。

直接提问法

直接提问法（direct question），或者称封闭性的提问，这种方法只需要几个字

就可以回答完毕。对于大多数的直接提问，答案都是“是”或者“不是”，这对于引导顾客进入具体的话题非常有效。推销员可能采用的例子包括：“伯格先生，你是否对降低20%的生产成本感兴趣呢?”或者“降低生产成本很重要，对不?”你事先能预料到，这些问题的答案必然是肯定的。

千万不要把直接的问题问成一个引发否定回答的问题，直接的否定回答会彻底终止一切谈话。零售人员说：“我能帮你吗?”顾客的回答经常是：“不用了，我自己看看吧。”这就像挂掉你的电话一样，你被完全隔离了。

其他类型的直接提问，如“什么类型”或者“多少”这种问题，同样是有限制的，顾客的回答很简短。SPIN中使用的需求满足型问题就是在接触中采用直接提问的例子。

然而，直接提问的答案不会真正地告诉你太多信息，因为其反馈过于简短，你需要更多的信息来确定顾客的需要和问题，尤其是在你拜访顾客之前还没有把握的情况下。间接提问法能够帮助你进一步获得信息。

间接提问法

为了能够启动一个双方都能参与的谈话，推销员可以采用开放式或者**间接提问法**（nondirective question），用这个六个词中的一个：“谁”、“什么”、“哪里”、“什么时候”、“怎么”以及“为什么”。举例如下：

- 谁将使用这种产品?
- 你在寻找这种产品的什么特征?
- 你在哪里使用这种产品?
- 你什么时候需要这种产品?
- 你多长时间用一次这种产品?
- 你为什么需要或者想要这种产品?

一个词的提问如“嗯?”或者“真的?”在很多情境中同样很有用。一个词的提问应该着重语气，如“嗯?!”这样会促使顾客继续谈下去。不妨试一下，一定能起作用。

练习使用开放式问题的技巧，向一个朋友提出一个问题，任何问题都可以。用六个词中的一个，或者用一个词的问题，看一下你能得到什么答案。回答很可能会是几句话。在销售中，这种回答能帮助销售人员更准确地把握顾客的需要。

运用间接提问法，目的是获得未知的或额外的信息，找到隐藏的或者未来的需求，发现顾客面临的难题，还能开诚布公地谈论顾客心中的疑虑。情境或者含义问题就是间接提问法的例子。

改述提问法

第三种提问的类型叫做**改述提问法**（rephrasing question）。有时候，顾客没有把意思表述清楚。在这种情况下，销售人员可能会适当地接话，说：

- 你是说你最关心的是价格吗?（口吻要真诚，不要咄咄逼人。）
- 那么，你是说，只要我能提前交货，你就有兴趣购买，对吗?

这种形式的改述能够帮助你澄清顾客的意图，确定其真正的需要。如果顾客对第二个问题的答案是肯定的，你的工作就是设法提前交货；相反，如果答案是否定

的，你就明白交货时间并不是顾客最重要的购买动机，因此你需要继续探测顾客最关心的问题。

转换提问法

第四种类型的提问是**转换提问法**（redirect question），这种方法能够引导双方找到都能接受的销售点。即使顾客不愿意购买某种产品，买卖双方仍然可以找到某种共同点。转换提问法就是引导顾客开动脑筋，配合你找到共同点的一种有效的方法。为了明确转换提问法的概念，请看下面的例子：

想象一下，你走进一位顾客的办公室，刚刚完成了自我介绍，就得到了对方的反应："对不起，没有必要再讨论了，我们对眼下的供应商很满意。不过，谢谢你的到访。"这时候，预先准备好的转换提问有可能为你提供帮助，你可以说：

- 你是不是同意我的看法，有一个能降低成本的供应商很重要？
- 你会认同制造商应该采用成本效率最高的设备来保持竞争优势，不是吗？
- 你难道不认同我的看法，必须不断地寻找增加公司销售的新方法吗？

采用转换提问的方法，在重新建立两方谈话的同时，能使推销员从一个劣势的谈话地位转到一个优势的或者中性的地位。通过事前设计好的问题，使一个行将被迫中止的谈话得以修复，这种能力能给顾客留下深刻的印象，使其认为你不是一个只知道接订单的跑堂，而是一名专业的推销员，坚信自己的产品有过硬的质量。

销售技巧

静静等待订单

丹尼斯·德玛利亚（Dennis DeMaria）是西瓦库公司（Westvaco）设在宾夕法尼亚州福克罗夫特市的分公司经理，他说："销售人员在获取潜在顾客或者现有顾客的订单时，最简单的一个武器就是保持安静，耐心地等待购买者回答你的问题。在销售行业里，一条普遍的准则就是，提问的一方会主导整个会面。从提问中得到的信息十分重要，它能让你发现购买者的好恶、个性以及需要回避的话题。这些宝贵的信息也能让推销员明白，顾客是准备购买，还是需要继续对其展开销售攻势。"

"经验表明，大多数推销员的确会提问，但是他们忘记了销售原则中最重要的部分：提问之后，一定要耐心等待，不要谈话，让顾客回答。顾客需要多久才回答，这没关系，你只需要安静地等待答案。记住，在提问之后第一个说话的人，一定是个输家。"[3]

运用提问的三原则

提问，预测答案，等待回应，倾听，真正地倾听。

第一个原则是，运用那些你能预测到答案的问题，或者那些能给你留有回旋余地的问题。尽管提问是一个非常强有力的销售技巧，但它也经常会起反作用。

第二个原则是，在提完问题后，要略微停顿一下，给顾客留出反应的时间。等待对问题预设的答案有时是一个煎熬的过程，一秒钟就像一分钟那么长。推销员必须给顾客留出时间来思考问题，以期对方给出回答。没有给顾客留出回答的时间便彻底违背了提问的目的，这个目的就是开启买卖双方的谈话。

第三个原则是倾听。很多推销员一直滔滔不绝地说，而忘记了倾听顾客要说什么（或者，他们忽视了对方非言语提示）。推销员需要有意识地去倾听顾客，这样他们才能问出理智的、有意义的问题，以便帮助他们自己和他们的顾客找到顾客的需求和问题，以及解决问题的方法。顾客喜欢善解人意的听者，他们把愿意倾听视为推销员真正关心他们的表现。

伦理困境

噢，你太想知道了！

销售对你来说一直很有趣，或许因为你成功地把商品以高价钱卖给了汽车行业。唯一不满意的就是你卖给一个人花费了这么长的时间。一笔销售平均需要 8 次拜访，用 30～40 个小时分析顾客的运营，还要和 6～8 个其他的供应商竞标。你去年的总销售额是 425 000 美元。

在和一个大客户进行长时间的谈判过程中，对方的采购经理明显想和你做生意。例如，他已经委婉地表示想和你的公司合作，并且愿意向你透露竞争对手的价格。如果能拿到竞争对手的竞标价格，你就不用花太多的时间精心准备标书了。你不仅能对这笔生意稳操胜券，而且能实现 20%的超额销售。你同样意识到，窃取竞争对手的商业秘密，这种事情一旦传出去，你的公司要承受损失。

你将会怎么做？

1. 接受潜在顾客提供给你的竞争对手的竞价信息，这会节省时间，并且长期来看能获得更多的利润。

2. 不接受潜在顾客提供的竞争对手的竞价信息，因为这不仅影响了生意，而且属于不公平竞争。你需要依靠自己的努力赢得每一笔销售。

3. 不接受这种竞价信息，因为它属于窃取商业机密，但是告诉你的顾客，如果他给你一些“提示”（基于他对其他竞标者的了解），你会提交一份更适当的标书。

顾客还是没有倾听吗

你采用了最好的开场方法，而你注意到顾客还是没有在听，那该怎么办？如果顾客在看邮件，抱着胳膊盯着墙，或者忽略你，望着走廊，或在你推介时接电话，有的甚至打瞌睡，这该怎么办？

在这种情况下，就应该采用备选的开场方法了，一定要设法让顾客接受你的信息。可以采用提问或演示的方法迫使顾客参与到谈话中来。不管顾客对你有多么冷淡，递给他一样东西，演示一样东西，或者提出一个问题，你就能大致抓住其注意力了。

如果你能在见面后几分钟内克服顾客的偏见和冷漠，快速地抓住其注意力和兴

趣，你销售成功的概率会大幅提高。这就是接触对销售成功如此重要的原因。

如果在接触的过程中出现了交流障碍，不要激动，也不要表现出疑惑不解的样子。正如先前提到的，谁能快速地抓住对方的想象力，谁就赢得了打开顾客心扉的权利。不要把顾客推到对立面，那种情境是成功销售的大忌。

在接触中要灵活

把自己想象成一名推销员，你已经准备好与一位重要的客户见面了，这位客户名叫艾伦·迈尔森（Ellen Myerson）。你已经计划好在这次销售推介中怎么说，但是你怎么才能确定迈尔森会听取你的推介呢？你意识到她很忙，在办公室里她对你的推介非常冷淡。她可能忙着和自己工作相关的事情，而且很可能你的几个竞争对手在今天也拜访过她了。

你本来计划好了开场的方法，陈述一下你的文字处理软件如何能帮助秘书节省打字的时间，减少错误。当你进入办公室时，却听到迈尔森在赞扬她的秘书工作多有效率，而且工作中很少出错。从她的评论中，你很快断定你计划好的开场不合适了，那现在你该怎么办呢？

你或许应该以赞扬开始，称赞她有这么优秀的秘书，然后采用SPIN问题接触法，首先是提问，以便确定她面临的一般性问题，然后进一步通过提问来发现她想要解决的具体问题。一旦找到了具体问题，你就能确定这些问题对于她来说是否足够重要，是否需要立即解决。如果是这样，你就能做个陈述，总结一下你的产品的一些利益如何能帮助她解决关键性的需要。探测一下对方是否有积极的回应，因为积极的回应能使你顺利进入推介阶段。

销售要点总结

作为销售推介的第一步，接触是非常重要的一环。为了能在记诵法和公式法的销售推介模式中确保顾客的注意力和兴趣，你或许希望运用陈述或者演示的接触方法。在一些具体的情境中，你和顾客在需要和问题上容易形成一致的看法。这时，多重问题法（SPIN）就派上用场了。通常在制定接触计划时，想象一下，你的顾客可能会问自己：“我有时间听他讲，和他讨论吗？我能得到什么？”

只靠言辞是不能保证对方倾听的。无论你的开场白多么积极而真诚，顾客对你的第一印象能否定你的一切努力。为了能在销售情境中确保留下良好的印象，穿着要得体，打扮要整洁，肢体语言要表现出你非常高兴来拜访这位顾客。

你的开场陈述必须是针对不同的顾客而设计的。你可以选择以陈述、提问或者演示等技巧中的任何一种来开场。与此同时，你应该准备几套方案，以备具体情境发生变化时及时应对。

仔细地斟酌销售推介中用到的提问。问题必须要表现出你对顾客及其处境真的很关心。灵活地处理推介中遇到的问题，随时设法将顾客分散的注意力聚拢回来，令其认真地倾听你的推介。提问通常是用来确定顾客需求的，因此有助于调动顾客参与销售对话的积极性。本章讨论了四种基本类型的提问，即直接提问、间接提问、改述提问和转换提问。

在提问时，要选择能预测到答案的问题。同时，一定要给顾客留出时间来回答

问题。认真聆听他们的答案，以此来指导你如何进一步采取措施对其展开销售攻势。如果发现顾客没有在听，要采取一定的措施来重新抓住其注意力。递给对方某样东西或者向其发问，诸如此类的技巧有助于调动顾客的兴趣，使其集中精力听取你的推介。

应对销售挑战

对于销售人员来说，提问是非常重要的工具，它们能帮助你发现顾客的需要和问题，获得宝贵的销售信息，确定顾客的兴趣和购买权力。因此，精心设计的提问是非常有帮助的。

假如你的目标客户是一家银行，你可能需要首先分析一下银行的运作模式。面对这种销售情境，需求满足推介法或者问题解决推介法将会非常有用。提问要直截了当，目标明确，最重要的是能促使顾客谈论具体的问题。不过，那些无法以“是”或“否”来回答的问题能够提供更多的信息。多重问题法，例如 SPIN，对这种情境比较有效。

关键销售术语

接触
创造性想象
介绍法
恭维法
熟人法
优惠法
产品法
表演法
顾客利益法
好奇法
意见法
震惊法
多重问题法（SPIN）
直接提问法
间接提问法
改述提问法
转换提问法

销售应用题

1. 请解释做销售推介时要采用提问的原因，并讨论推销员在提问时应遵循的销售原则。

2. 接触的方式有哪三大类型？请每一个给出一个例子。

3. 什么是 SPIN？给出推销员运用 SPIN 的一个例子。

4. 分别讨论四种类型的提问方式。在下面的每个例子中，分别采用的是直接、间接、改述还是转换提问方式？

（1）“现在让我们看一下我说的对不对：你在寻找一种高质量的产品，价格不是问题？”

（2）“你在寻找什么类型的衣服？”

（3）“你对 101 型号还是 921 型号感兴趣？”

（4）“好的，我欣赏你的看法，但是你也同意在购买复印机时价格不是唯一的考虑因素，对不对？”

（5）“你希望在什么时间安装新的施乐 9000 型号复印机？”

（6）“你是不是在说，去哪里旅游比行程中花多少钱更重要？”

（7）“你应该同意，节省时间对于像你

这样忙碌的高管来说很重要，对吗?”

5. 你认为下面哪种接触方式最适当?为什么?

(1)“琼斯女士，在过去几年里，你每到冬季都要减少家庭装强力洗涤剂的货架面积，原因是这个季节的走货比较慢。”

(2)“布朗先生，你一定还记得上次我来，你说正为店里不断上升的劳动力成本发愁，你的工人开支竟然高出行业平均值8%!”

(3)“嗨! 我是宝洁公司的詹尼特·史密斯，我想和你讨论一下奇尔牌(Cheer)洗涤剂的销售情况。它现在卖得怎么样?”

6. 假设你是NCR公司的一名推销员，你想把你的POS机产品卖给一家大型独立超市的经理约翰逊先生。你恰好在超市门口预见了约翰逊先生，经过简短的自我介绍，谈话是这样进行的：

推销员：约翰逊先生，你的顾客是不是在结账处都排起了长队?

顾客：是的，的确是个问题。

推销员：你们的收银员在手忙脚乱时有没有出现差错。

顾客：他们肯定会的。

推销员：你是否想过缩短结账时间，同时减少差错呢?

顾客：是，但是花费太高了。

推销员：你们超市每个月的销售额超过100万美元了吧?

顾客：噢，是的。不过，为什么要问这个?

推销员：我有一种产品，既能减少顾客一半的结账时间，又能减少收银员的差错。如果解决这个问题的成本能够被节省下来的费用远远地抵消掉，你是否感兴趣?

(1) 运用SPIN接触技巧，确认以上推销员问的问题是属于情境、问题、含义和需求满足型提问的哪一种。

(2) 如果约翰逊先生对你最后的问题做出了肯定回答，下一步你会怎么做?

(3) 如果约翰逊先生对你最后的问题做出了否定回答，下一步你会怎么做?

7. 作为格蒂电器公司(Gatti Electric)的推销员克里夫·德斐对多卖给约翰·伯汉姆几台便携式发电机很有兴趣。约翰是一家建筑公司的监理，这家公司专门建造购物中心、办公大楼或者制造厂房等大型的建筑。他目前采用了克里夫的3个最新机型。克里夫刚刚得知，约翰将要建造一座新型的制造厂。他查实了新工厂的建造标准，认为约翰还需要更多的发电机。克里夫可能会采用两种类型的接触方式，请看如下的情境描述：

情境一：

推销员：我想你已经拿下了Johnsville工厂的建设项目。

顾客：是的。

推销员：规格合适吗?

顾客：合适。

推销员：需要更多的机器吗?

顾客：是的，但不是你们的!

情境二：

推销员：我知道你用了我们公司3种电机设备。

顾客：是的。

推销员：我确信你们的下一个项目还将需要更多这样的设备。

顾客：对的，我会需要。

推销员：好的，我已经看过了工厂的规格了，把产品按照你需要的都准备好了。

顾客：我需要的可不是你们那些糟糕的发电机!

推销员：那是不可能的，这些都是全新的设计。

顾客：对不起，我得走了。

(1) 简单地描述一下情境一和情境二中的接触方法。在每个情境中，克里夫都处在艰难的境地。他现在该怎么做呢?

(2) 克里夫应该采用哪种类型的接触方式来揭示约翰不满意的原因呢? 你建议的方法在约翰对发电机表示满意时是不是也同样有用?

8. 这是一次未经预约的拜访，对象是西部着装公司(Coats Western Wear)的仓库经理，这家公司有四个零售商店。你知道这位经理的大部分工作是把货从仓库运

往四个零售店。基于你的经验，你觉得仓库的发货量是不稳定的，一年中的某些季节非常繁忙。

作为赫丘里斯货架公司（Hercules Shelving）的一名推销员，你想向这位经理推销你们公司坚实的钢质货架，供其仓库使用。这是一笔数额不大的销售，于是你决定径直前往，凭借你提问的能力来发现并且让顾客意识到潜在的问题。

你现在和这位仓库经理面对面。自我介绍完毕，简短的寒暄之后，接下来便开始销售接触了。下面这些提问里哪些是最适合的？

（1）“你最近在仓储方面存在问题吗？”

（2）“你怎样为旺季储存更多的货物，比如圣诞节？”

（3）“能告诉我一点儿有关仓储方面的问题吗？”

销售体验练习

在和顾客接触中，最成功的人说，思维敏锐意味着传递积极的自我形象。像演员一样，和其他人进行交流需要你一直都待在舞台上。形成良好的第一印象非常重要，同样重要的是，一定要明白态度和自我形象之间的直接关系。当和顾客交流时，你的自我形象越好，你的态度就显得越积极。

计划你的外表——它反映了你的形象！

准备好一张白纸，根据下面的描述对自己做出评价。如果你选择 5，说明你没有改进的必要。如果选择 1 或者 2，说明你需要很大的改进。一定要诚实。[4]

	优	良	尚可	弱	差
■ 发型、梳妆（长短适宜、整洁清爽）	5	4	3	2	1
■ 个人卫生习惯（体味）	5	4	3	2	1
■ 衣着、耳环和珠宝配饰（适合具体的场合）	5	4	3	2	1
■ 洁净（鞋子光亮、衣服熨烫整洁，等等）	5	4	3	2	1
■ 香水、文身、化妆	5	4	3	2	1
■ 总体形象：仪表能否反映职业特征？	5	4	3	2	1

在职业仪表方面，我认为自己：□ 优秀　□ 良好　□ 需要改进

应用练习

任选一种产品进行销售推介，首先写出你将采用的与推介方法相对应的接触技巧。

推介方法：____________________

接触技巧：____________________

然后写出你在接触中将会说什么，以及顾客可能会说什么。把你的接触技巧和 FAB（特性、优势和利益）联系起来，以便顺利过渡到讨论产品的阶段。

推销员：____________________

顾客：____________________

假设你现在完成了接触，写出 SELL 顺序的前两个步骤中买卖双方的对话。回顾第一个销售步骤，想象顾客对每一次试探成交可能做出的反应。

第一步

推销员：____________________

顾客：____________________

第二步

推销员：____________________

顾客：____________________

找一位同学或者朋友演示一下你的接触技巧和 SELL 顺序，看你是否满意。如果可以，通过录音或者录像来检查一下你的语速、音调变化、短语，以及任何不必要的做作，如频繁地重复“嗯”或者“我明白”之类的口头语。

案例 9—1

汤普森公司

在对汤普森公司进行陌生拜访之前，你收集了这家客户的一些背景情况。巴布拉·汤普森既是公司的董事长，也是公司的采购经理。身兼双职经常令她忙碌不堪，因此对待推销员总是没有耐心。她快速地拒绝推销员，或者转身离开而中断谈话，这种习惯是众所周知的。在看过汤普森公司的运营后，你注意到仓库中采用的劣质金属货架就要坍塌了。仓库的工作人员试图搭建一些木质的架子来减轻金属架的压力，并用木材来加固摇晃的金属架。他们还把盒子从货架上搬下来，堆到地面上，因此需要占用更多的空间。

有了这个重大发现，你决定马上和汤普森女士接触。你必须立刻抓住她的注意力和兴趣，否则她可能永远不再给你机会了。

问题

你将会选择下面哪种方法来赢得这位女士的注意力？

1. 汤普森女士，我想给你展示一下赫丘里斯的架子是如何节省你的时间和成本的。
2. 汤普森女士，能占用你几分钟时间来讨论一下仓库中的货架问题吗？
3. 汤普森女士，你想不想把你的仓库空间扩大一倍呢？

案例 9—2

复印公司

假设你和一家大型连锁零售公司的采购经理取得了联系，这家公司的零售店专门经营办公用品。在听说这家公司要开设 10 家连锁店后，你觉得每个店都会需要一台新的复印机。三个月前，你已经与这位采购经理签订了两台大型复印机的租赁合约，对方计划在公司的新店里试用你的机器。如果他们喜欢，你就会得到这笔生意。你不知道的是，其中一台复印机坏了，店里的经理催促这位采购经理赶快把它换掉。当走进采购经理的办公室时：

推销员：据我了解，在接下来的 6 个月中你要开设 10 家新店。

顾客：我不知道谁告诉你的，你好像已经知道了！

推销员：如果你能让我知道你们什么时候给每个店配备一台复印机，我将会给你安排好这件事。

顾客：看，我再也不想要你们那些差劲的复印机了。等租赁合同到期，我希望你能把它们拉走，否则我会把它们扔到马路上去。我现在要开会了，三个月后再见吧。

问题

1. 描述一下这个情境，评论一下推销员哪里做的对，哪里做得不对。
2. 建议这位推销员采用另一种接触方法，以便揭示采购经理不愉快的经历。

案例 9—3

电子办公安全公司

安娜·塞拉扬（Ann Saroyan）是电子办公安全公司的一名推销员，负责销售防盗安全警报系统。安娜刚开始销售时，她习惯于向顾客做简短的开场后，便快速进入销售推介阶段。尽管这样做也销售了很多安全系统，但是她觉得肯定还有更好的办法。

安娜开始分析顾客购买的原因。她的结论是，每次在她推介完，顾客都不相信他们需要一套安全警报系统。她决定采用多重问题法，这能让她确定顾客对安全系统的态度。如果顾客开始没有意识到需要她的产品，她想她的方法能让顾客觉得他们需要一套安全系统。

安娜设计并且精心演练了新式的销售推介。她首次采用多重问题法，对方是一家大型的会计公司。她问前台接待人员她应该去见谁，得知她应该去见乔·拜尔（Joe Bell)。等了 20 分钟后，拜尔叫她进了办公室，谈话开始。

推销员：这真是一座漂亮的古建筑。拜尔先生，你在这里应该很久了吧?

顾客：大约 10 年了。在搬到这里来之前，我们在一个丑陋的玻璃和混凝土的塔楼里工作。现在你想和我谈一下办公室的安全问题吗?

推销员：是的，拜尔先生。告诉我，你们目前有防盗警报系统吗?

顾客：没有，我们从来没有发生过盗窃事件。

推销员：我知道了，你能告诉我你们楼里最值钱的东西是什么吗?

顾客：或许是电脑吧。

推销员：它体积是不是相当小呢?

顾客：是的，比一台打字机大不了多少。

推销员：假如没有它，比如被盗了，公司运行起来是不是很困难?

顾客：是的，那会非常棘手。

推销员：你能再具体地告诉我一下，如果没有电脑，你们将会面临什么样的问题吗?

顾客：短期内，我们的记账人员工作起来肯定会很不方便，但是我觉得我们能够应付得来，直到保险公司给我们换上新的。

推销员：但是没有电脑，你们向顾客发送账单就会耽搁下来，这岂不是一笔损失?

顾客：如果我们能很快换上的话，就不会。

推销员：你说电脑本身是有保险的，但是你是否知道程序和顾客资料之类的软件也同样有保险呢?

顾客：我想没有，我们买的保险只包括设备。

推销员：你在别的地方存有备份吗，比如在银行?

顾客：没有，我们没有。

推销员：拜尔先生，以我的经验看，被盗后软件是不可能留下的。如果软件被盗了，对你来说是不是一个大麻烦?

顾客：是的，我觉得是。重新开发软件程序自然开销很大，原本购置这批软件就花了我们一大笔钱。

推销员：更糟糕的是，因为开发软件需要耗费很长的时间，那样会严重妨碍顾客账单的处理。

顾客：我们能人工来做。

推销员：那么，处理成本的影响将会是什么？

顾客：我明白你的意思了。运行一个人工系统无疑会非常昂贵，同时还不方便。

推销员：如果你丢失了软件，处理顾客订单时也会非常困难。

顾客：说实话，对公司的这部分工作我没有太多的关注，但是假如订单处理和库存控制功能失灵的话，我相信我们的业务没几天就要搁浅了。

推销员：如果发生失窃的话，这个楼里还有其他难以替代的贵重物品吗？

顾客：一些家具。比如这台座钟就是一件古董，如果丢了的话，我将会非常伤心。实际上，我们的大部分家具很难再找到同样的替换物了。

推销员：因此，如果丢了，是不是就损害到你的办公室的风格了？

顾客：是的，那将是毁灭性的。我们在这里构建了一种优雅而文明的形象。如果没有这些，我们就和这个行业里其他的办公条件没什么区别了——玻璃水泥的塔楼。

推销员：这听起来是个古怪的问题，但我还是要问，第一层有多少扇门？

顾客：让我看看……6扇吧。

推销员：那窗子呢？

顾客：大约是10个或12个吧。

推销员：这里大约有16个或18个小偷可以进来的地方，而玻璃和水泥的办公室平均只有一两个地方。这些你不担心吗？

顾客：这么说来，的确是。我想我们的环境不是很安全。

问题

1. 顾客和推销员之间的这场谈话听起来自然吗？

2. 推销员在接触中是不是提了太多的问题？

3. 分析推销员的每一个问题，然后说明它们分别属于哪一种类型：情境、问题、含义，还是需求满足？

4. 分析顾客对每个问题的反应，并说明推销员的问题都揭示了顾客的哪些类型的需要。是暗含的或枝节性的需要，还是明确的或重要的需要？为什么？

5. 你会怎样来改进推销员的这次接触？

6. 在顾客做出最后的陈述后，接下来你将如何做？

(1) 进入推介阶段；

(2) 继续问题型的提问；

(3) 问一个需求满足型的问题；

(4) 约定一个时间，来全面讨论一下你建议的方案。

第10章 销售推介的成功要素

学习目标

销售过程中的第4个步骤是销售推介。在此阶段，你和顾客谈论产品的特性、优势和利益，以及你的营销计划、商业建议。学习完本章后，你应该能够：

- 探讨销售推介的目的和基本步骤；
- 举例说明销售推介组合的六大元素；
- 描述在销售推介过程中可能出现的问题并且解释如何处理；
- 陈述怎样处理涉及竞争对手的话题；
- 通过解释需求正确地诊断潜在顾客的个性，以决定推介的风格。

迎接销售挑战

你是超级地毯公司（Superior Carpets）的一名推销员，你在向一家零售商介绍本厂新地毯的特性、优势和利益。你告诉顾客，由于采用了新技术，新产品即使直接暴晒在阳光下，其中的合成纤维也不会褪色。这时，顾客会说："听起来不错，但我不知道你说的是不是真的，因为有很多顾客抱怨褪色的问题。"

在这种情况下，你会怎么做？你明白，顾客在怀疑产品的抗褪色能力。你怎样证明自己的地毯不会褪色？如果顾客不相信，你该怎么办？

销售过程中的推介部分是一种具有说服力的声音和视觉的建议解释过程。为了提高推介效果，你应该考虑将信息传递给顾客的过程中所有可能使用的元素，以帮助顾客做出购买决策。就像上文"迎接销售挑战"中的情形一样，顾客在任何时候都会提出各种各样的担忧。要想获得订单，你必须恰如其分地做出回应。

本章讨论推介的元素——销售过程中的第4步（见图10—1）。作为开始，我们探讨推介的目的和基本步骤。接下来，我们审视并且扩展推销员使用的方法，以及在销售挑战中怎样与顾客交流。在本章结束时，我们将会讨论合理使用试探成交的重要性，推介过程中可能出现的难题，以及如何根据情境和顾客来设计推介风格。首先，让我们看一下企业生命之树。

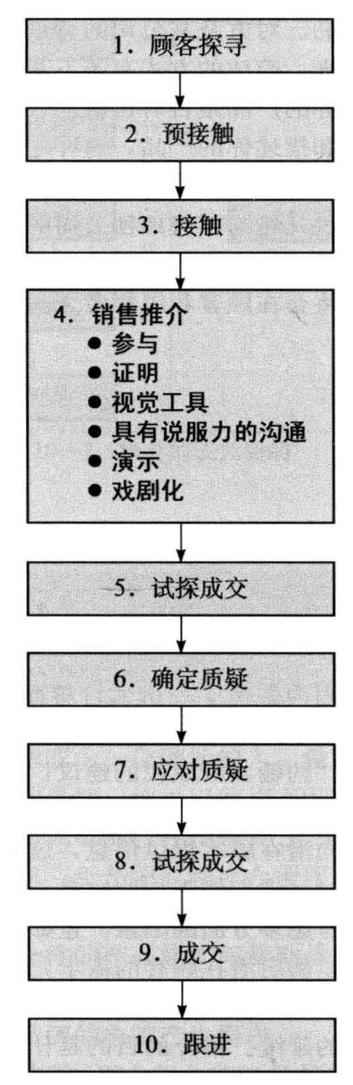
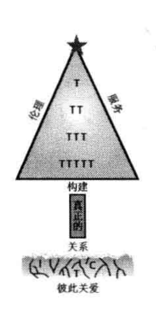


图 10—1　推介是销售的核心。有效的接触可以使推销员顺利地将这一过程转变为对产品特性、优势以及利益的讨论

企业生命之树：推介



设想一下，你正坐在某公司的采购员对面。桌子对面的这位采购员年龄在 50 岁左右，他在这个岗位上为公司工作了整整 20 年。你认为这个人了解他的公司以及公司的需求吗？这个人有与推销员打交道的经验吗？如果这位顾客每天会见 5～10 名推销员，在这次假想的商业会面前，会有超过 40 000 名推销员曾经坐在你现在的位置上。

采购员是繁忙一族，你可能只有一个 30 分钟的会面机会，因此几分钟的推介需要几小时的准备。在你走进对方的办公室之前，你

必须认真了解自己的产品、对方及其公司的背景，以及产品能给对方的公司带来哪些帮助。你应该使用清晰、简洁的方式有条不紊地介绍你的产品、营销计划以及商业建议，以便顾客判断你的产品是否有价值。

一定要真实地推介和描述你的产品，这样才能说明你是一位真诚的人，同时要证明你无私地想要帮助你的顾客。倘若有一点夸张，顾客就不会购买。在"迎接销售挑战"中提到过，经过几轮与超级地毯公司的商业会面之后，顾客可能会相信你的产品不会褪色，尤其是你一贯表现得十分真诚，而且你使用了在本章讨论的陈述证明。合乎道德的服务将会在顾客和销售者之间建立真正的关系。

推介的目的

> 销售人员要努力使顾客渴望得到能够满足其需要的产品。

一位年轻的推销员因为丢掉了一份大订单而懊恼不已。在与销售经理讨论时，他说："我认为这恰恰证明了一句话，那就是你可以把一匹马牵到河边，却不能让它喝水。"经理回答说："约翰，听取我的建议：你的工作并不是让它喝水，而是让它口渴。"[1]

推介的主要目的是向潜在顾客提供信息，这些信息包括产品介绍、营销计划和商业建议。当推介结束时，他们能更加明白是否应该购买。然而，我们知道，潜在顾客在决定购买之前会考虑多方面的因素。正如我们所见到的，接触或者是几分钟的会面应该精心设计，以确定潜在顾客的需求，捕获其注意力和兴趣，目的是推进向推介的顺利过渡。

推介是与顾客接触的延续。推介的目的是什么？它通过产品的特性、优势和利益，以及营销计划和业务方案为顾客提供知识，以促使顾客对产品形成积极的信念。这些信念能够产生对你所售产品的需要（或渴望）。作为一名推销员，你的任务就是要将这一需要转化为对具体产品的需求，让其产生这样一种态度：你的产品是能够满足其需要的最佳选择。让顾客产生渴望是一个有效的开端，更进一步，你不仅要使顾客相信你的产品是最好的，而且要让其相信你是最佳的供应渠道。进入这种情境，你的潜在顾客就进入了心理购买过程的确信阶段。

如图10—2所示，真正的需要一旦形成，顾客便开始寻求满足需要的东西，在此时刻，你的产品便有了成为顾客最佳选择的可能性。

假设你是IBM公司的一名推销员，你想把10台个人电脑卖给一家公司，每台电脑的价格是5 000美元。这家公司使用的是你的竞争对手的产品，每台的价格是3 000美元。在设计推介方案时，在是否购买你的产品这一问题上，你将如何勾勒潜在顾客的思维过程呢？

一开始你就应该注意到，潜在顾客对其目前所使用的电脑持有某种态度。潜在顾客的工作绩效可以通过他所管理的某些任务体现出来，因此，提高公司雇员的绩效是很重要的。然而，潜在顾客对你、你的产品以及产品能够带来的利益毫无所知，他会认为IBM的产品很好，质量高，但价格也很高。不过，你不能确切地知

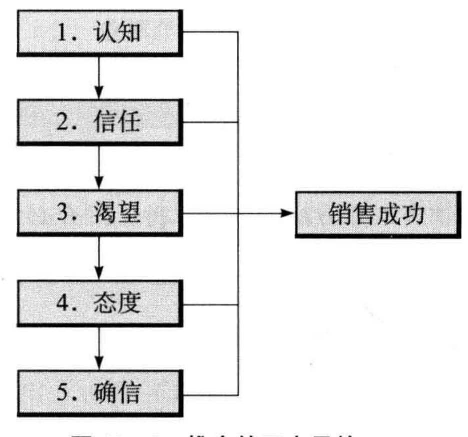


图 10—2　推介的五大目的

道顾客当前的态度。

> 若想成为一位健谈的人，最简便的办法就是善于倾听，鼓励他人谈论他们自己感兴趣的事情。
>
> ——戴尔·卡内基

戴尔·卡内基强调，若想成为一位健谈的人，最简便的办法就是善于倾听，鼓励他人谈论他们自己感兴趣的事情。你可以使用 SPIN 方法来大体上形成顾客对个人电脑的看法，尤其是你的个人电脑。在你强调了 SPIN 的四个问题后，你会觉得顾客需要关于产品更多的信息，于是便启动推介程序。

向顾客推介能够让他们对产品产生积极的态度。接下来，可以使用价值分析建议和投资回报方法，向其推介你的产品能如何帮助他们提高效率，降低成本，并且会在一年内弥补购买的花费。潜在顾客的积极反应表明，他已经进入了心理购买过程的渴望阶段，他会对某些品牌的电脑产生需求。

现在，向其证明为什么你的 IBM 个人电脑是最佳的解决方案，以及你会提供哪些售后服务。对于这两点的积极回应证明，潜在顾客已经相信你的产品是最好的，这就意味着对方进入了购买过程的确信阶段。潜在顾客希望购买 IBM 的个人电脑。

到此为止，你已经介绍了产品的特性、优势、利益、营销计划以及商业建议，但是你并没有要求顾客购买。你使用推介的手法引领潜在顾客经历了心理购买过程的四个阶段：注意、兴趣、渴望、确信。将潜在顾客带入确信阶段，所需要的时间可能是五分钟、两个小时，也可能是几周的重复拜访。

你必须引领潜在顾客进入确信阶段才有望实现销售，在进入确信阶段之前，不要轻率地动员潜在顾客购买，否则可能导致质疑、倾听中断和销售失败。销售推介有 7 个重要的步骤，每一步都必须认真对待，以便有条不紊地将潜在顾客引入到购买过程的确信阶段。

当一个人购买了某种产品，你有没有停下来想一下他到底买了什么？这位顾客真的是买了你的产品吗？不，他所购买的只不过是你的产品能够满足其某种预期的心理图景。顾客在心理上形成了某种需要，你的推介必须创造一种心理图景，促使你的潜在顾客进入确信阶段。

推介的三个基本步骤

不管使用 4 种销售推介方法中的哪一种，推介必须包含图 10—3 中的 3 个基本步骤。①

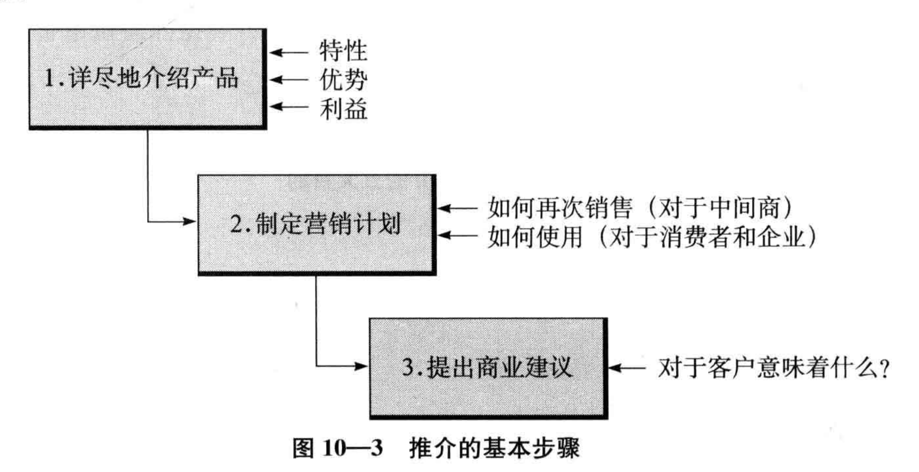


图 10—3　推介的基本步骤

第一步

详尽地介绍产品的特性、优势和利益，要做到清晰透彻。

第二步

讲解你的营销计划。对于分销商和零售商来说，他们可以参考你的建议转售产品；对于最终用户来说，他们会据此充分发挥产品的功效。

第三步

解释你的商业建议。这一步涉及产品价值与成本的比较。既然你总想最先介绍产品的利益和营销计划而不是价格，那么这一步应该放到最后。

记住你的 FAB！

在整个推介过程中，强调利益极其重要。在介绍产品、营销计划和商业建议时，使用 SELL 方法能够在很大程度上提高销售的成功率。

假设你向宾馆和零售连锁店销售松饼粉之类的产品，请记住表 10—1 中的 FAB。即使是松饼粉，推销员也要给顾客留下一个视觉印象，让他们看到产品将如何满足其需要。这就是销售的黄金定律：将产品的利益和顾客的需求以一种真诚而又合乎道德的方法联系起来。

① 在第 7 章“顾客利益计划：都有些什么”中介绍过这三个步骤。

表 10—1　在推介中销售人员使用 FAB

荞麦松饼粉的特性、优势和利益		
特性	优势	利益
产品		
1. 传统“农舍”配方，搭配新鲜元素；富含维生素 A，B，C，D；不含防腐剂	1. 可口、松软；营养丰富	1. 成品诱人；丰富早餐菜单；提高早餐营业额
2. 只需添加水，搅拌，烹饪即可	2. 方便快捷	2. 成品制作时间短，占用劳力少
营销计划		
3. 及时送货：每周或者随时	3. 不需要大量储存	3. 不需要太多储存空间；降低储存费用
4. 本地分销中心	4. 额外订单能够快速得到满足	4. 避免脱销情况出现
5. 经验丰富的销售代表	5. 食品服务业的专业知识和背景	5. 能够满足需求变化，帮助解决商业问题
商业建议		
6. 数量折扣	6. 降低成本	6. 增加利润
7. 延期付款	7. 降低利息费用	7. 增加利润

最理想的结果是，推销员利用图 10—3 中的每一步向顾客提供信息，以使其在大脑中形成对产品利益的视觉图像。要做到这一点，在推介的三个步骤中，我们需要利用具有说服力的沟通和参与手法、证明陈述、视觉工具、戏剧化以及演示等方法。

销售推介组合

推销员采用不同的方法销售不同的产品，但是他们都会在不同程度上使用推介的 6 个元素，以便在推介的过程中为顾客提供有用的信息，这些元素称为推介组合。

销售推介组合（sales presentation mix）是指推销员在销售产品时所用到的元素组合。尽管每一个元素都应该使用，但具体怎样使用，则由从事销售的推销人员灵活掌握。这一决定通常取决于拜访目标、顾客特征以及顾客利益计划。让我们依次讨论一下图 10—4 中的每个元素。

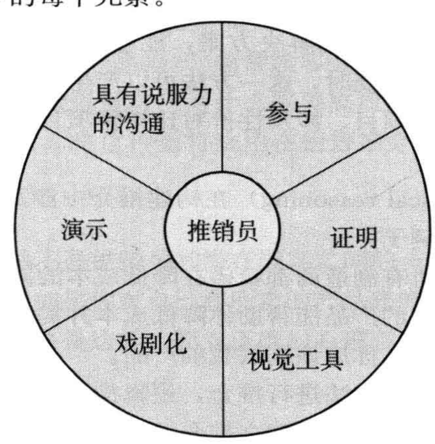


图 10—4　推销员的销售推介组合：在推介中使用某些或者所有元素

具有说服力的沟通

成为一名成功的推销员，是不是一定要伶牙俐齿呢？答案是否定的，但是你必须在传递信息的过程中考虑并使用能够促进沟通的因素。在第 4 章里，我们讨论了能够促进沟通的七个要素：

（1）提问；

（2）移情；

（3）信息简化；

（4）创造互信；

（5）倾听[2]；

（6）保持积极的态度和热情；

（7）可信。

SELL 顺序和试探成交

采用提问的方式获得反馈能够在沟通中产生完美的说服力。如图 10—1 所示，试探成交应该放在销售推介、应对质疑之后，在正式成交之前。

在介绍特性、优势和利益时向顾客发问，是 SELL 顺序法的有机组成部分。SELL 顺序法是一种确定顾客是否对 FAB 感兴趣的好方法，因此也是一种具有说服力的有效沟通模式。

在推介中需要考虑的其他说服性因素还有：逻辑推理、具有说服力的建议、幽默感、个人关系、信任、肢体语言、有控制的展示、外交辞令、转变风格，以及如何将语言作为销售工具。

逻辑推理

> "剥去伪装，真相大白。"
>
> ——夏洛克·福尔摩斯

将逻辑贯穿于推理是一种具有高度说服力的方法，调动潜在顾客去思考你的提议，让他们对比不同的问题解决方案，能够赢得其在常理上的认同感。在销售电脑、大型装备和信息系统时，这一方法可以产生很好的效果。尤其是对于涉及成本数据分析的复杂销售项目、涉及性价对比销售项目以及涉及新概念的产品，这一方法更加灵验。

逻辑推理（logical reasoning）在构建推介中涉及三个方面：大前提、小前提和结论。下面是一个例子：

（1）大前提：所有制造商都希望在降低成本的同时提高效率；

（2）小前提：我的产品能帮助你降低成本并提高效率；

（3）结论：因此，你应该购买我的产品。

如果用直截了当的方法进行推介，逻辑推理恐怕显得有点唐突，潜在顾客可能会产生戒备。不过，你可以在建立推介框架的过程中做出一个基本的判断，看潜在顾客是否对降低成本和提高效率感兴趣。如果是肯定的，那么进行价值分析，将你

的产品和其他的产品进行对比，以突出自身产品所具备的利益点。像性能、成本、服务、交货等各类信息都可以在推介组合中灵活运用，以便增强推介的说服力。

以建议的形式增强说服力

像逻辑推理一样，建议是一种用来说服潜在顾客的有效方法。熟练地使用建议可以唤起关注、兴趣、渴望、确信和响应。推介中可供考虑的建议类型如下：

（1）**启发式建议**（suggestive propositions）暗示顾客应该立即行动，例如，“你难道不想趁下个月涨价之前购买吗？”在决定购买时，潜在顾客通常会犹豫，因此这一方法可以解决这个问题。

（2）**威望式建议**（prestige propositions）旨在让潜在顾客知道有许多他们信任的知名个人、公司或机构（例如国家职业工程师协会）都在使用或推荐我们的产品。“这就是有数百家《财富》500强的企业使用我们产品的原因，这些精英企业发现我们的产品能够增加它们的利润、销售额以及市场份额。你对这些感兴趣吗？”

（3）**自动式建议**（autosuggestion）试图让潜在顾客想象他们正在使用我们的产品，电视广告经常使用这种方法。销售人员会说：“大胆地想象一下这款设备在你的店里看起来如何，如何操作，你的雇员将会更加得心应手，他们会因此感激你。”

（4）**直接式建议**（direct suggestion）是各行业的专业推销员最常用的方法，因为这不是要求而是建议顾客购买，所以不会冒犯顾客。你可以建议说：“基于我们对你的需求的调查，我们建议你购买……”或者“让我们考虑一下，我们将会按照以下的颜色和型号给你发送三车皮的惠而浦牌洗衣机和烘干机……”

> 如何让对方乐于与你合作？要让对方感到你的主意是他自己的智慧。
>
> ——戴尔·卡内基

（5）**间接式建议**（indirect suggestion）适合某些敏感型的潜在顾客，你只是含蓄地建议对方采取某种行动。间接式建议帮助顾客在大脑中形成某些印象，例如对竞争者产品的怀疑或者对你的产品的渴望，这看起来就像是顾客自己的想法。“你是否可以按促销价购买50打或75打12盎司的露华浓牌发胶？”或者“你是否与使用过该产品的人交流过？”

（6）**逆反式建议**（countersuggestion）旨在刺激潜在顾客做出反向的反应。“你真舍得购买这样高质量的产品吗？”通常顾客会被诸如此类的建议引入到特定的思考框架当中，于是他开始思量自己为什么需要高质量的产品？假如你已经确信顾客希望得到高质量的产品，将这种激将法用在销售推介中是非常灵验的。

使推介充满乐趣

销售是快乐的，它并不是推销员和潜在顾客之间的一场战争，因此一定要精神放松，并且享受这一过程。如果你对自己和所卖的产品充满信心，那么销售将是一件妙趣横生的事情，至少听起来是这样。建立正确的心理态度，是你取得成功的前提。

将关系私人化

当我就职于一家大型工业制造企业时，销售经理就教我如何将推介私人化。他

会说："查尔斯，你充满激情；你相信你自己、你的产品以及你的公司，你的推介做得有声有色，至于改进之处，你必须将每一个顾客的关系私人化。在推介中使用某种方法，让他们知道你在心底里都在为他们的利益着想。"他总是会说："让他们知道你是爱他们的。"

我想起了"你有我"（You have me）这个短语。在恰当的时机将此融入我的推介中，我的销售额以及销售与顾客拜访比率有了明显的提高，而做到此，我只需说："你不仅仅是在购买我的产品，你也在购买我。我会一天24小时全心全意地帮助你。"

这听起来有些虚假，但能够向顾客表明我关心他们，他们也能够信任我，因此有助于建立彼此的互信。你也可以选择另一种不同的表达方式，但核心是向顾客表明你的心迹：你的确是在为他们着想。

建立信任

与潜在顾客建立具有说服力的关系，有两种最好和最简便的方法：一是要诚实；二是要兑现。这样做会建立信任，并增加销售额。许多专业的顾客具有超强的记忆力，如果你能在销售之后马不停蹄地跟进，诚实地履行你在推介过程中许下的诺言，这将有助于增强你的优势。

> 世间没有太多的路能让我们绕开，因此我们要一步一个脚印地稳步前行，永不放弃善意的行囊。
>
> ——圣雄甘地

诚实一直是最好的策略，也是建立信任的有效方法。销售人员要始终切忌夸大产品的功效。如果产品达不到顾客的预期，那么就道歉、退款或者换货。这一举动对于赢得顾客的重复购买相当重要，它是对信任关系的储蓄。下一次遇到潜在顾客迟疑时，你会说："我难道没有一直在帮助你吗？相信我，这一产品就是你所需要的。我保证！"[3]

一定要记住，人们永远希望和自己所信任的人做生意，你也希望相信你所熟悉的人。信任是随着时间日积月累起来的。这里有必要回顾一下第1章图1—5中介绍的销售工作的必备特征，它们是：

- 关心顾客
- 关系和谐
- 与人为善
- 信守承诺
- 自我情绪控制
- 在工作中获得快乐
- 耐心成交
- 道德高尚
- 公平销售

拥有这些特征的人容易和他人建立信任，你一定行！

使用肢体语言——释放"绿色"信号

> 眼睛是身体的明灯。

就像你从潜在顾客那里观察购买信号一样，他们也在观察你的面部表情以及肢体动作。销售人员的非言语沟通一定要对潜在顾客产生积极的影响，让他们明白你了解自己的产品以及他们的需求。你的顾客会想：“我可以相信这个人。”

微笑是最好的非言语沟通方式。正如一位销售经理所言：“并不是你说什么而是你怎么说，只要面带微笑，你几乎可以和任何人说任何事情。因此，一定要锻炼面部表情并且微笑——要一直微笑。”

在第 4 章我们讨论过，一定要释放“绿色”信号。如果你渴望帮助别人，它通常会通过非言语的形式表现出来——从你眼中释放出关心他人的光芒。眼睛是思想的信号灯，人们可以从你的眼神中判断出你是否关心对方。

控制推介

在推介过程中，要通过对话引导潜在顾客倾听你的推介和建议。如果顾客控制了交谈的话题，推销员往往会在如何平衡话题进展与尊重顾客的问题上遇到很多困难。例如，如果潜在顾客喜欢讨论业余爱好，或者因为服务差或账期差错而攻击你的公司或产品，或者喜欢打趣，拿你的产品开玩笑，你该如何应对？

如果这种情况发生，销售人员应该尽可能地将话题拉回到预先计划好的推介上去。如果对方有些许抱怨，应该在推介开始之前予以处理。如果潜在顾客喜欢讨论别的事情，那么一定要将话题控制得越简短越好。如果潜在顾客的注意力和兴趣难以维持，提问或者通过某些方法引导其参与到推介中来，是回归正题的两种最佳方法。

一定要控制推介中的视觉工具和其他材料。新的推销员总是犯一些错误，例如，他们往往把载有多个产品的一沓产品目录、价目表和宣传册和盘交给潜在顾客。当顾客翻阅这些资料时，他们便难以集中精力倾听。太多的信息会令顾客眼花缭乱，结果往往不会做出任何购买决策。因此，不要急于发放产品材料，重要的是调动潜在顾客视觉和听觉注意力，将你想要推介的信息传递给他们。

做一个外交家

> “千万不要说别人是错误的。”
>
> ——戴尔·卡内基

所有的销售人员都会遇到一种情况：潜在顾客认为他们是正确的并且了解一切，而销售人员却有不同的看法。例如，销售人员可能之前销售给潜在顾客的公司一台机器，由于操作员的失误而不是机器本身的问题，它总是出故障，然而销售人员的公司却遭受谴责。该怎么办？

在潜在顾客有错误但他们认为自己正确而又固执己见的情况下，往往会情绪激动，这时销售人员一定要做一个外交家。妥协是最好的方法；不然，就有毁掉关系的风险。如果你与其争执或冲突，你可能会赢得一场战役，输掉的却是整个战争。这是每一个销售人员都需要做出的决定。

戴尔·卡内基曾经说过，避免树敌的最佳方式是尊重对方的意见。“千万不要说别人是错误的”，这句名言既适用于你的顾客，也适用于你生活的各个方面。

使用愉快的话语

美妙的语言令人愉悦，因此在推介时，要注意采用精彩的语句，讲出来要朗朗上口。不要平铺直叙，要设法在讲解中构筑悬念。利用这些技巧，你的讲述听起来便能栩栩如生，而不至于像背流水账。

明喻、隐喻、类比和寓言

语言是沟通的工具，明喻、隐喻、类比、停顿、沉默以及语速、声调的改变是获得潜在顾客注意力和兴趣的有效方法。

明喻（simile）是一种直接的比喻，会使用“像”或者“好像”等词。例如：修整不齐的草坪像没有剪好的头发。

暗喻（metaphor）是一种使用相似单词或词语隐含的比较，以此产生栩栩如生的画面。我们的剪草机能让你在草坪上随心所欲地雕塑；我们的游艇是真正的浪里白条；这部电脑就是你的贴身秘书；这些配件能透视两英寸厚的磁盘。

类比（analogy）是将两种具有相同特点的情形进行比较。例如：“我们的室外遮阳篷会在阳光直射窗户时阻挡住热浪和刺眼的阳光，就像窗户前的一棵树，但不会阻碍你的视线。”要注意在沟通中使用潜在顾客的语言，用顾客熟悉的词汇或术语，同时要采用沟通的口吻。

寓言（parable）是用一个简短的故事来阐明某种观点，它将熟悉的事物和不熟悉的事物进行比较，是另一种奇妙的沟通方法。例如，推销员或许会对客户说：“我有一个女儿，今年在她上学之前我带她到诊所去接种疫苗，以免被学校里的其他孩子感染疾病。这款防病毒软件会为你的网络做同样的事情，它会使你的网络对电脑病毒产生免疫。”

区别是什么？明喻和暗喻主要用来描述事物，而类比和寓言主要用来解释事物如何发挥作用。明喻和暗喻的唯一区别在于：明喻使用词语“像”或者“好像”，类比和寓言的区别在于寓言是故事，而类比不是。

讲故事。顶级销售人员都是优秀的故事讲述者。在推介中频繁使用明喻、暗喻、类比和寓言使他们能够描绘一幅美好的图画，讲述产品如何满足顾客的需求。通过经验积累，任何人都可以掌握这一技巧。

顾客参与是成功的必要条件

推介的第二个重要部分涉及激励顾客参与推介的技巧。引导顾客参与的四种方法是：

（1）提问；

（2）产品使用；

（3）视觉工具；

（4）产品演示。

我们已经讨论了如何使用提问的方法，后面将要介绍视觉工具和演示。那么，让我们先粗略地考虑一下如何让潜在顾客使用我们的产品：

- 如果你卖立体声音响，那就让他们看、听和触摸！
- 如果你卖食品，那就让他们看、闻并尝一尝！
- 如果你卖服装，那就让他们触摸并试穿一下！

要唤起他们的感觉：视觉、听觉、触觉、味觉和嗅觉。

通过让潜在顾客使用产品，你可以调动他们的五种感觉：视觉、听觉、触觉、味觉和嗅觉。推介应该围绕引起感觉而展开，这是因为人们通常因为感性需求而购买，而感觉是引发感性需求的关键。

证明陈述能够增加可信度

潜在顾客经常会说，在我买之前，你必须证明它。“证明它”是人们时常会有的想法。销售人员必须证明他们能说到做到，例如，在产品送到后向顾客演示如何使用。通常“证明它”就表明推介过程中讲述的产品利益和推销员的建议是吻合的。

由于推销员往往有夸大其词的名声，有时候潜在顾客对推销员的陈述持怀疑态度。通过在推介过程中使用**证明陈述**（proof statements），推销员可以增加潜在顾客的信心和信任感。几种有效的证明工具包括：以往的销售数据、保证、证明人、公司的合格证明以及独立的研究结果。

以往销售可以帮助预测未来

在与顾客接触时，推销员经常使用以往的销售作为证明陈述。顾客会保留对各个供应商的采购记录，推销员可以运用这些记录建议顾客对每一种产品的采购量。例如，高露洁的推销员会检查顾客全部产品的库存量，核定产品的月销售量，从预期销售量中减去存货，便能推测顾客的进货量。既然推介是按照顾客自己的销售记录计算出来的，顾客便很难拒绝推销员进货的建议。如果同时给他们价格折扣或者促销补贴，他们会购买正常数量的 3～10 倍。

“即使把你最珍贵的东西都贡献给这个世界或许都不够，那么就一定要把你最珍贵的东西交给这个世界。”

——特蕾莎修女

例如，假设一家食品商店通常会储存 10 打特大号的高露洁牙膏，而将 3 打摆放在架子上，并且每月大约销售 20 打。推销员会得到以往的销售记录并且说：“你应该购入 7～10 打特大号高露洁牙膏。”如果提供促销补贴，推销员可以说：

> “特大号的高露洁牙膏是获利最高且最畅销的产品。你每月会销售约 20 打，并得到 30%的毛利润。通过我们 15%的降价以及广告补贴，我认为你应该购入 80～100 打。这样会吸引更多的顾客到你的商店，全面增加商店的销售额并获得正常利润。”

此时，推销员停止讲话，观察顾客的反应。他已经提出了建议顾客采购的数量和备选的方案。至于数量是否合适，是高了、正好还是低了，推销员只是根据以往的销售额和顾客利益方案说话，建议顾客购入一定的数量，其余都要由顾客做出抉择。

对自己所提出的销售增长的预测一定要现实一点。一些销售人员习惯于将订单

数量加倍，而等待潜在顾客减半。岂不知，只有诚实才是构建你与顾客之间信任的基础。

保证

保证是一种强有力的证明方法，也就是向潜在顾客承诺，如果他们对购买的产品不满意，推销员或者他的公司将承担全部责任。制造商一般都有一定的保证条款，可供针对零售商的推销员在推介中使用。

针对零售商的消费品推销员会说："我保证这一产品适合你卖。如若不然，我们可以回购你没有卖掉的产品。"工业品的推销员会解释产品的保证书和服务政策，"这是你所能够买到的最好的产品。如果使用三个月后你对它不满意，我们保证全款退货。"

证明

> 你追求幸福的关键是能让他人美梦成真。

为突出产品的特性、优势和利益，在推介中使用证明是建立信任的好方法。如今，制造商大量地采用证明人的方式来宣传自己的消费品；对于名人和专家的推荐以及顾客满意的例证，专业的采购人员也会接受。

公司证明结果

公司通常会定期为推销员提供有关产品的数据，消费品的推销员可以利用市场测试信息和当前的销售数据等来说服顾客，工业品的推销员可以使用实验或调研数据以及其他事实来证明产品的功效。

对于新推出的消费品，制造商为推销员提供市场测试信息，以供其在产品推介中使用。使用这些信息，推销员会说：

> "只要你将我们的新产品放到货架上，顾客很快就会把它们买光。这一产品在东部的测试市场中初战告捷，在广告推出后的9个月内便达到了10.8%的市场份额。测试证明，我们的产品比头号竞争对手的产品更加优越。市场测试数据显示，顾客的重复购买率已经达到了50%，这对你来说意味着销售额和利润的增加。"

独立调查报告

来自公司外部的权威证明通常比公司自身出具的数据更具说服力。医药代表经常告知医生，他们公司产品的临床结果发表在某国际一流的医学杂志上。

> "我从事药品销售，在普通的一天里，"普强公司（Upjohn）的桑德拉·斯诺说，"我会见到很多医生，与他们探讨我们的产品对他们的重要性。我试图使用第三方证明来说明产品的优势，对一位医生来说这更具有说服力。不是我，也不是普强公司，而是从事科学研究的科研人员证明了这一切。我们向医生提供的材料都得到了食品和药物管理局的许可。"

诸如《道路测试杂志》(*Road Test Magazine*) 和《消费者报告》(*Consumer Reports*) 之类的杂志、报纸的报道以及诸如环境保护局的政府报告等，都会包含推销员在推介中可资利用的信息。要使独立调查报告发挥最大的作用，这些资料必须包含：(1) 提供证明之前对利益的重申；(2) 证据源和有关产品的客观事实；(3) 利益的扩展。请看下面一位推销员证明陈述的例子：

> 你肯定想进一款可以卖得出去并且盈利的收音机（利益重申）。《消费者指南和消费品销售》杂志中的数据表明，索尼 XL-100 虽然是新上市的收音机，却已经在销售额中排名第三了（证据源和事实）。因此，如果你购进 XL 系列，你会发现销售额和利润都会增长，而且越来越多的顾客会光顾你的商店（利益扩展）。

证明陈述一定要和推介有机地结合到一起，它们为顾客提出的“证明它”的挑战提供逻辑上的答案。

表 10—2 阐明了使用证明以支持 FAB（特性、优势和利益）的四个例子。证明陈述是充实销售声明的有效方法。通常证明陈述要通过视觉工具予以配合。

表 10—2　证明陈述有助于增加你的可信度

特性	优势	利益	证明
■ 新款消费品	将会畅销	利润可观	市场测试结果
■ 高能效	省电	节约 10%的能耗	《消费者报告》杂志
■ 电子邮件软件	即时为销售队伍提供信息	减少邮件和电话费	证明人
■ 购进 100 箱	降低脱销的风险	增加销售、利润和顾客满意度	顾客以往销售额或者个人保证

视觉推介——展示和告知

> 视觉工具是销售成功的关键。

在销售推介过程中，推销员只做两件事：向潜在顾客展示产品并告知他你的建议。在告知方面，你要使用具有说服力的沟通方式，发挥调动对方参与的技巧，为你的陈述提供证明；在展示方面，你要依靠视觉工具。

对于听到的信息，人们可以记住 10%；而对于看到的信息，人们可以记住 50%。因此，依靠视觉工具进行销售推介，你给潜在顾客留下的印象要比语言深刻 5 倍。

视觉工具 (visuals) 是最有效的方法，关键在于你要对此深信不疑，而且学会如何巧妙地将其融入到销售推介当中去，如此会有利于：

- ■ 增强记忆；
- ■ 加强信息的力度；
- ■ 减少误解；
- ■ 创造独特而持续的印象；

■ 向顾客表明你很专业。

视觉推介将三个元素融合在一起：视觉工具、戏剧化和演示。这三个元素有些重叠，例如，演示使用视觉工具和一定的戏剧化效果。让我们看一看每个元素并考虑如何在销售推介中加以使用。

视觉工具有利于讲故事

视觉工具的使用主要是为了吸引潜在顾客的视线，目的是在其心目中构筑对产品特性、优势和利益的图像。许多公司会为销售人员提供产品的视觉资料，一些常用的视觉资料有：

- 产品；
- 介绍产品特性和优势的图表和图形，例如功效和销售数据；
- 产品及其用途的图片和视频；
- 产品尤其是大型产品的模型；
- 诸如录像、幻灯片、录音带以及电脑等装备；
- 销售手册和产品目录；
- 订单样本；
- 证明信函；
- 保证书附件；
- 广告牌和海报；
- 广告样本。

大多数的视觉工具都装在推销员的背包里。在销售之前，推销员应该检查销售背包，以确定推介所需要的工具都已备齐。要注意使用那些新颖的、高质量的、专业的视觉工具，而避免使用那些凌乱的、过时的、模糊的视觉工具。最好的视觉工具就是产品本身。

戏剧化提高成功的可能性

戏剧行为是指使用显著的、明显的或者夸张的方法推介产品。因此，产品的**戏剧化**（dramatization）或称舞台式表演是销售技巧的一部分。然而，只有在百分之百确定戏剧化对推介有效时，这种方法才可以使用，否则会适得其反。如果使用得当，戏剧化将会收到意想不到的奇效。想要实现销售推介的戏剧化，电视商业广告是一个好办法。产品通过视觉的方式展现，其中大部分融入了戏剧化的元素。例如，请揣摩下面这几则电视广告：

- “我们向竞争对手发起了挑战……他们竟然溜之大吉了！”亨氏的番茄酱广告如是说。两种其他品牌的番茄酱和亨氏的被放入了咖啡过滤纸中，竞争对手的番茄酱透过过滤纸流走了，而亨氏的番茄酱却留在过滤纸上，这表明亨氏

的番茄酱质量要优于竞争对手。

- Bounty 牌纸巾的广告首先表现的是咖啡洒出的场景，然后显示这一品牌纸巾的吸收速度和竞争对手的相比有多么快。
- STP 机油添加剂广告表现的是一个人将一把螺丝刀蘸进 STP 机油添加剂中，而将另一把蘸进一种平常的机油中，这个人能用手指捏住蘸满普通机油添加剂的螺丝刀末端，而蘸满 STP 机油添加剂的螺丝刀却从手指间滑落。这表明 STP 能为汽车发动机提供更好的润滑效果。

乔治·温—— 一位真正的演员

戏剧化可以将你和其他的推销员区别开来。工业品采购经理之类的顾客之所以喜欢与你打交道，是因为他们知道你的推介不仅信息充分，而且妙趣横生。因有效的推介而出名的一位推销员叫乔治·温（George Wynn），他供职于埃克森石油公司，在俄亥俄州的代顿、辛辛那提以及哥伦布等三个城市负责销售机车用的液体润滑油和油脂。

乔治能吃润滑油

乔治推销的一组产品是供食物加工业用的液体润滑油和油脂，这些润滑油必须得到联邦食品和药物管理局的批准，以确保万一和食品接触也是安全的。其中一款产品是润滑油脂，叫做卡洛姆 280 号（Carum 280）。乔治携带了几罐油脂作为样品展示给顾客。在正式推介之前，他会从样品箱里取出一罐油脂，开罐，然后将油脂涂抹到一片面包上。自己吃完一口后，他会邀请其他人也尝一下。通常顾客会拒绝品尝，但是在顾客心目中，乔治这种戏剧化的推介方式将他与其他推销员区分开来。这样足以证明这款润滑油是无害的，食物加工企业完全可以放心使用。

乔治烧了一把

乔治使用的另一个戏剧化推介涉及供钢铁企业使用的润滑油脂。钢铁企业特别渴求一种能抗高温的润滑剂。埃克森公司开发了一条抗高温的润滑油产品线，它采用了一种新型的黏稠剂，在对浮油的控制方面要优于竞争对手的产品。为了证明这款产品的特性，乔治掏出了一个做蛋糕用的锡纸盘，以 45 度角斜放到一盏小型的酒精灯上。然后，他分别从埃克森公司和几家知名的竞争对手的样品中取出一小块油脂，放在这个锡纸盘上。随着锡纸盘温度的升高，其他几家的润滑油脂开始融化并向下流淌，而埃克森公司的却没有。这足以戏剧化地表明，在抗高温方面，埃克森公司专供钢铁企业使用的润滑油脂要比那些知名竞争对手的产品更胜一筹。

使用演示证明

要让顾客感到、看到、听到、嗅到并且用到产品。

让潜在顾客相信这款产品就是他所需要的，乔治·温的做法是值得借鉴的最佳方法之一：通过**演示**（demonstration）来证明产品的优越性。如果一幅图片胜过一千句话，那么一场演示就会胜过一千幅图片。因此，最好的方法是展示实际的产品，如有可能，要尽量鼓励潜在顾客试用。如果实物和试用都不可行，那么图片、模型、录像、幻灯片等，都是可以用来替代的方法。总之，不管推销员卖什么，顾客一定要能看得见，摸得着。

心理学研究表明，人们通过眼睛获得外部世界 87%的信息，而其他的 13%则通过其他四种感官获得。因此，推销员必须明白，一定要使产品可见。同样，要让顾客感到、看到、听到、嗅到并且用到产品。动态的演示能够通过解说、表演以及激发买卖双方的互动来调动顾客的全部感觉官能。

演示是戏剧化的一部分并且是推介的乐趣所在。不管看起来有多简单，千万不要低估它们对销售的促进作用。例如，一家玻璃公司曾设计了一款防碎玻璃，当时这并不是汽车的标准设备。公司派销售人员四处推销这款玻璃，其中一名叫乔的推销员出色地完成了任务。当被问及有什么诀窍时，他回答说："我所做的就是，随身带着一把锤子和几块玻璃。我拿出玻璃，并用锤子击打它，表明它是防碎的，它会裂开，但不会粉碎并散落在地上，这样就帮我卖了很多玻璃。"

有鉴于此，在接下来的一年里，公司为每一位推销员都配备了锤子和玻璃片，但是有趣的事情发生了，乔的销售额仍远远超过其他人。于是人们问他："乔，你怎么还可以卖那么多？你已经告诉我们怎么做了，你做的有什么不同吗？"他回答说："今年我让顾客自己用锤子去砸玻璃。"你明白了，去年他使用了戏剧化，而今年却加入了参与。再一次说明，说什么并不重要，而怎么说才最重要。

演示清单

准备演示时，你需要记住七个要点，如表 10—3 所示。问一问自己这对于潜在顾客是否有效与合适。同时要记住，并不是所有的销售都需要演示。

表 10—3　　演示需要谨记的七个要点

- 演示是否必要和恰当？
- 是否有明确的演示目的？
- 是否制定了周密的演示计划？
- 演示是否经过了重复的演练？
- 演示得以顺利进行的可能性有多大？
- 演示失效的可能性有多大？
- 演示是否合乎道德，是否具有专业水准？

如果演示是合适的，那么目标是什么？应该完成什么？下一步，你应该制定周密的计划并掌握演示的顺序；重复练习，直至达到流畅自然为止。记住，如果作为专家的你都不能熟练地操作机器，怎么能期望潜在顾客能掌握操作要领呢。

只有不断地练习才能使演示做到流畅自然。然而，即使那些看似简单的演示，在操作过程中也可能会出错，因此，一定要认真准备。我以前的一个学生在演示柯达投影仪的过程中，连续有两个灯泡都烧坏了。在这之前，他考虑了所有可能出现的错误。第一个灯泡烧坏时，他说换灯泡很容易；第二个烧坏时，他面带微笑说，"我再向你演示一下怎样换灯泡。"他之前只带两个备用灯泡，现在他带着三个。

最后，一定要以合乎道德和专业的方式进行推介，而不能刻意夸大产品的功效或者向潜在顾客提出不切实际的建议。像大型电脑操作系统之类的复杂产品，你尽可以装上几个软件之后向顾客演示一番，但顾客仍会发现此类电脑系统很难掌握。

让顾客参与演示

中国古代哲学家孔子（公元前 551—前 479 年）有句家喻户晓的名言："博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。"让顾客参与，即笃行，可以获取他们的注意力。成功的演示有助于减少不确定性和拒绝。可以使用四种方法调动潜在顾客参与演示：

（1）让顾客参与简单的操作；

（2）让顾客体验重要的产品特性；

（3）让顾客参与一些常规的或重复的事情；

（4）在整个演示过程中不断地让顾客回答问题。

第一，让潜在顾客参与简单的操作，因为这几乎不会失误。第二，在计划好的演示中，挑出你在会面时曾强调的主要产品特性，让顾客参与操作，这种亲身的体验有助于激发其关键的购买动机。同样，一定要确保简单可行。

第三种成功演示的方法是，让顾客参与一些常规或重复的事情。最后一种方法是，在整个演示过程中，要经常向顾客提问，或者在对话中加以停顿，以便鼓励顾客提供反馈信息。这一点至关重要，因为它能够：

- 确定顾客对产品的态度；
- 向纵深推进演示，留出时间回答顾客的问题或应对顾客的质疑；
- 引导顾客进入积极而肯定的情绪；
- 为销售成交做好铺垫。

积少成多，些许的认同积攒起来就是赞许，就会成功。要用积极的语态，例如"这很容易操作，不是吗?"而不是"这不难操作，是吗?"对于同样的问题，第一种反应是积极的，而第二种反应则是消极的。促使潜在顾客在思想上进入使用产品的状态，这样的提问口吻是很奏效的："你认为这一特色会提高员工的工作效率吗?"肯定的口吻表明这会提高员工的效率。记住，是怎么说而不是说什么最关键。

使用视觉工具、戏剧化和演示的原因

我们已经知道，视觉工具、戏剧化和演示在推销员打动潜在顾客方面是十分重要的。具体原因包括如下几个方面：

- 吸引注意力和兴趣；
- 制造双向沟通；
- 让潜在顾客参与；
- 详尽而清楚地介绍产品；
- 争取顾客对产品的某一特性、优势或利益的认同，从而提高推销员的说服力。

使用视觉工具、戏剧化和演示的注意事项

尽管视觉工具、戏剧化和演示很重要，但一定要恰当地使用才会产生理想的效果。在使用时，应考虑如下几个方面：

- 利用镜子、录像机或者录音机重复演练。准备好演示之后，首先选择比较次要的顾客进行试验，这会帮助你在联系大客户之前不断地修订和完善自己的推介方案和技巧。
- 要根据销售拜访的目标调整推介方案，这需要认真研究潜在顾客的背景资料，并在此基础上制定顾客利益计划。要重点抓住潜在顾客最核心的购买动机，然后综合运用多种方法来刺激其视觉、听觉、触觉、味觉和嗅觉。
- 推介一定要做到简单、清晰、直白。
- 要控制推介的正常进程，以防因顾客的干扰而偏离目标。倘若顾客错过了你希望突出的核心卖点，这将会带来灾难性的后果。
- 要贴近生活，做到真实可信。
- 鼓励顾客参与。
- 在推介某一重要特性、优势或利益之后进行试探成交（尝试性地提问），这样可以确定顾客是否接受了你的推介以及是否认同了某一重要特性、优势或利益。

科技可以帮忙

科技手段有助于增加销售推介的吸引力和制造戏剧化色彩，因此是向顾客传递信息的好方法。在顾客面前使用电脑会加深对方的印象。如今，多媒体电脑可以播放影视短片，制造奇特的音效，展示精美的图片，在投影仪的配合下可以产生动人的效果。计算机软件可以在瞬间处理数据，针对顾客的问题提供即时的解决方案。依靠计算机软件，高端服务、房地产和工业设备的推销员可以按照不同的利率水平为顾客制定各种各样的分期付款方案。

胶片投影仪、35 毫米的幻灯片和白纸黑字的书面资料已经过时，取而代之的是更加生动的软件包、交互性多媒体程序、彩色屏幕和多媒体投影仪，电脑图像更加栩栩如生。记住，是怎样说而不是说什么成就了销售。

销售推介的目标模式

“哇！”你会说，“在销售推介中还有那么多需要考虑的因素呢。”具有说服力的沟通、参与、证明陈述、视觉工具、戏剧化、演示以及高科技手段，在销售推介组合中，究竟应该采用哪种元素？这要取决于推介的目标以及对于如下六个问题的回答。

图 10—5 将会帮助你决定使用某些或者所有的元素。你需要回答下面的六个问题：

1. 你的目标是什么？
2. 谁是你的受众？
3. 你怎样构建推介？
4. 怎样制造影响？
5. 怎样设计和展示视觉效果？
6. 怎样呈现推介？

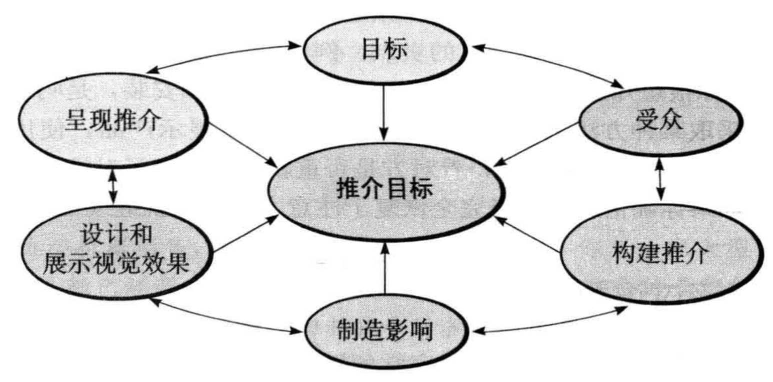


图 10—5　销售推介的目标模式

销售推介的目标和对六个问题的回答能够指导你向客户演示和讲解你的产品将如何满足其需求。

理想的推介

在理想的推介中，你的接触方法能够迅速地激发潜在顾客的兴趣，捕捉到顾客对产品需要的信号。理想的顾客是友善的、和蔼的、轻松的，不会打断你，会提问、参与演示，总之，能够让你顺利地完成推介。

理想的顾客积极愉快地回答你提出的每一个问题。你很放松，而且在结束时很自信。顾客们态度积极，热情地感谢你为他们付出了宝贵的时间。几周后，你会收到顾客的感谢信，感谢你的专业精神和对他们真挚的关心。

为推介中的挫折做好准备

的确，有些销售推介真的会像之前的例子一样，但大多数的推介都会遇到这样或那样的挫折，你需要做好充分的思想准备。尽管我们不可能在此一一讨论所有的难题，但是在推介过程中普遍会遇到三种主要的挫折，即处理干扰、讨论竞争对手、在不理想的环境下进行推介。

如何处理干扰

在推介中出现干扰是很正常的。秘书进入办公室或者电话铃响起，都会分散潜在顾客的注意力。你该怎么做？

首先，判断干扰的原因是否属于私人或者保密的问题。如果是，你可以用手势或者言语表示暂时回避。其次，在等待的间歇中，重新组织思路，并考虑如何回到推介中。待对方处理完事情之后，你可以选择：

1. 静静地耐心等待，直到潜在顾客完全恢复对你的注意力；

2. 简要回顾曾经打动顾客的卖点，例如，“我们刚才讨论了你对我们这类产品的需求，你很想知道我们能提供怎样的服务、送货和安装，是吗？”

3. 采取某种方法调动顾客积极参与，例如，展示产品，使用视觉工具，或者提问。密切关注顾客的状态，看对方是否重新完全恢复了对推介的注意力；

4. 如果你确信顾客已经完全恢复了注意力，那么就继续推进你的推介工作。

是否应该讨论竞争对手

应对竞争者是所有推销员的家常便饭。如果你和他人推销类似的产品，那么你必须参与竞争。应该怎样处理竞争？基本上应记住三点：（1）除非绝对需要，否则不要提及竞争对手；（2）大体上了解对手；（3）将自己的产品和对手的做详细的比较。

不要提及竞争对手

在销售拜访之前要认真地准备，设想对方可能提出的任何问题，以免陷入始料不及的尴尬局面。在研究顾客背景时，要了解他们在使用哪家竞争对手的产品，如何看待你的产品和竞争对手的产品。基于自己的发现，你可以非常自信地进行推介，不用刻意提及竞争对手。

承认对手，但要一带而过

> 你曾设想过推销竟然是一门深奥的学问吗？

许多推销员认为，除非顾客坚持，否则就不要讨论竞争对手。倘若顾客提及竞争对手的产品，那么你需要表示了解对手，但最后要一带而过。“是的，我熟悉他们产品的特性。事实上，我最近的三家客户原来也使用他们的产品，但现在转而使用我们的了。能让我告诉你这是为什么吗？”

这里，你不用大肆贬低竞争对手，但在承认其存在的同时，要尽快设法将顾客的注意力吸引到你的产品上来。如果顾客继续讨论竞争对手的产品，那么就需要判断他对产品的态度。你可以问：“你认为 IBM 6000 型的电脑系统怎么样？”顾客的回答可以帮助你决定怎样证明自己的产品优于竞争对手的。

做详细的比较

有些时候，很有必要将自己的产品和竞争对手的进行比较，尤其是在销售工业

产品时。如果产品类似，就强调公司的服务和保证。

如果产品具有竞争对手所缺乏的特性，一定要突出优势。“我们的产品是市场上唯一具有此功能的产品。这对你重要吧?”肯定的回答表明你离成功更近了。

通常顾客会同时使用你和竞争对手的产品。例如，一位推销员在销售一种抗生素，它的功能和青霉素类似，但能消灭抗青霉素的病毒，然而，它的价格却是青霉素的 20 倍。这位推销员会说：“是的，青霉素是治疗这一疾病的可选药物……但对某些患者来说，它是无效的，对于这些患者，我希望你使用我的产品，因为……”

基于情境的竞争讨论。是否讨论竞争对手，这要取决于潜在顾客。基于你的销售理念和对顾客的了解，你可以选择如何处理竞争问题。如果认为自己对顾客了解得不够充分，那么最好不要讨论竞争对手。

伦理困境

撒　谎

你从事的是办公机器销售，这是一个充满竞争的行业。你与一家大型医药中心的高层约定了一次会面，她已经调查了数家竞争对手的产品，她最在意的是降低运营成本和维护成本。你了解到，已有四家竞争对手向其推介了各自的产品。

在向其推介产品特性后，她问：“告诉我，你的产品有哪一点比 X 品牌更好?”你重述了产品的几个明显利益，然后她接着问，“X 公司的推销员告诉我，他们采用了一款特殊的墨粉，这要比你的好 20%。”你知道这是一个明显的谎言，于是问她：“有什么能证明他说的是真的呢?”她向你出示了那家公司提供的一封顾客推荐信，说产品如何好，但只字未提使用寿命。你谨慎地回答说，“这是我第一次看到夸赞 X 牌产品的信件。”

接下来，她向你出示了另一张纸，上面是五种不同品牌产品的运营成本列表。在表格底部写着，“X 产品 2002 年市场调查报告”。这表明，你的产品在未来五年内的运营成本是最高的。你对这一不公平的对比感到意外，但你强压怒火。

最道德的行为是什么?

1. 告诉顾客，你从没见过或听过她出示的这种信息。主动做些调查，以此让她基于准确的信息做出决定。

2. 尽最大努力反驳表格上的信息。告诉顾客竞争对手的信息是虚假的并不属于你的工作，你的工作是卖出产品。

3. 告诉顾客，X 品牌的调查被曲解了。基于你所看到和听到的所有信息，X 品牌达不到它所承诺的标准。

专业化

不管你怎样和顾客探讨竞争对手，一定要表现得很专业。如果讨论竞争对手，要讨论你熟悉的信息，一定要做到坦诚而且彬彬有礼，不要毫无根据地贬损竞争对手。

潜在顾客可能同时喜欢你的以及竞争对手的产品。他们对竞争对手的产品产生忠诚可能是多年合作的结果，因此贬损竞争对手可能会触怒顾客。如果处理得当，顾客会接受竞争对手产品的优点和缺点。一位推销员讲过这样一个故事：

> 我拜访的几家客户对我们的竞争对手都很忠诚，就像其他一些客户对我们

公司也很忠诚一样。我永远记得一家零售连锁店的总裁，他飞行了 500 英里来赶赴我们一位推销员的退休晚宴。他在讲话中提到，30 年前在他开设第一家店时，是这位推销员为他提供了公司信贷，而且还自己借给了他一笔钱，帮助他成就了这番事业。

对于这样的忠诚顾客来说，竞争对手的推销员是很难卖给他产品的。在接触顾客（尤其是使用竞争对手产品的顾客）之前，一定要弄清他们为什么使用竞争对手的产品，然后才能决定如何在推介中谈论竞争对手。

黄金定律。你的一言一行都要遵守黄金定律，特别是在涉及竞争对手的问题上。花一分钟的时间回顾一下第 1 章附录中的短文——《推销员自述的人员销售黄金定律》，特别是"他人也包含竞争者"那部分内容。

在任何事情上，一定要做到己所不欲，勿施于人。还记得本章前一部分讲述的乔治·温的故事吗？假设你是一名食品加工厂的采购经理，食品和药物管理局在本周对于一种可以用来制造冰激凌的奶油通过了一项法案。你没有这种奶油，而一位推销员在拜访你时说，他的油脂并未得到该管理局的批准。难道你不想从他那里得知从哪里可以买到你需要的产品吗？你当然想！乔治会很乐意帮助他的顾客。你会怎么做？

推介的环境

理想的推介会在安静的房间里进行，只有推销员和潜在顾客，没有干扰。然而，有些时候推销员不一定会在一间办公室里会见顾客，而是要在不太理想的环境中进行推介。

对于短暂的推介，一个能站住脚的地方就足够了，然而，对于长时间的推介，你要问顾客，"我们能去你的办公室吗？"或者另行预约一个地方。

了解顾客，调整推介

你很明白，接触顾客时会面临不同的情境，这正是销售工作颇具挑战性和公司奖励推销员的原因。最主要的挑战是要根据不同的顾客调整推介方案。在第 2 章，我们学到要基于个性售卖。再次复习一下该部分的内容，以便更深刻地了解怎样以及为什么需要调整推介。

销售要点总结

销售推介是一项说服性的工作，它通过口头和视觉的形式向顾客解释自己的建议。尽管有很多推介方法，但通常用到的有四种：(1) 记诵法；(2) 公式法；(3) 需求满足法；(4) 解决问题法。

构建推介时，要针对具体的目标顾客考虑销售推介组合中的各个元素。恰当地使用具有说服力的沟通、参与、证明陈述、视觉工具、戏剧化和演示，能够使顾客更好地明白产品怎样满足他们的需求。

通常对于成功的推销而言，说什么并不重要，怎样说才是关键。具有说服力的沟通技巧（问题、倾听、逻辑推理、建议和试探成交）会帮助你发现需求，加强沟通，并引导顾客参与讨论。

证明陈述的作用是有效地向顾客证明

你的言辞是真实可信的。当受到质疑时，用顾客以往的销售数据来证明，其他方式还包括保证、证明以及公司或独立的调查报告等。

可以适当地使用图表、戏剧化和演示作为视觉工具来介绍产品的特性、优势和利益，边演示，边解说。这有助于吸引顾客的注意力，制造双向的沟通和参与，更清晰而详细地表达你的建议，创造更高的销售额。为确保推介的顺利进行，一定要认真准备，反复演练。

要时刻为突发事件做好准备，例如，产品演示可能出错，推介过程中可能受到干扰，顾客突然提出竞争对手的问题，或者在商店的甬道或仓库等不理想的环境下进行推介。

推介是整个销售过程的核心部分。这是你制造渴望、建立信任和促使潜在顾客采取购买行动的环节。有效的推介能够消除顾客的疑虑，为成交打下良好的基础。

如果你想成为真正的专业推销员，请首先从获取或制造传递你的信息的素材开始，目的是要做到令人信服。如果你不使用销售推介组合，你会失去订单，这不是因为你说什么而是你怎么说导致的。图表、事实、数据、案例、分析、证明以及样品都是你要准备的。缺乏这些，你就不具备成为专业推销员的装备。

应对销售挑战

地毯的抗褪色能力对于顾客来说很重要，因此他们希望得到证明。在这种情况下，证明陈述最好应该是权威的独立调查报告。这里有一则有效的证明陈述：

“琼斯先生，地毯是由新型的 XT-15 合成纤维做成的，因此不会褪色。”（重述利益。）“《家居文摘》上刊登了家庭调查研究所最近做的一项实验，证明我们的纤维在颜色的稳定性方面要远优于天然纤维。”（证明利益。）“既然我们的地毯是合成纤维制成的，你绝对不会听到任何人抱怨我们产品会褪色。”（扩展利益。）“你说呢?”（试探成交。）

关键销售术语

销售推介组合
逻辑推理
启发式建议
威望式建议
自动式建议
直接式建议
间接式建议
逆反式建议
明喻
暗喻
类比
寓言
证明陈述
视觉工具
戏剧化
演示

销售应用题

1. 你计划向一家公司的采购经理演示一款戴诺牌的电瓶车，这家公司的厂区占地 200 英亩。下面的演示技巧哪一个更好？为什么？

（1）让顾客试驾；

（2）你开车载着顾客，并和他们讨论电瓶车的好处；

（3）留下一台样车，一周后再回来，看顾客要买多少台。

2. 在向采购经理推销你的戴诺牌电瓶车时，你计划使用长达 10 页的资料来引导顾客听你的推介。这份文件里包含电瓶车行驶状态的图片，还有多种颜色的车型、保证书以及推荐信，等等。这时，你应该如何做呢：

(1) 将文件递给顾客，为什么？

(2) 自己拿着文件，为什么？

3. 假设在推介进行到一半时，你的顾客不得不接听一个电话。电话持续了五分钟，你应该做什么？

4. 讨论推介组合的每一个元素，并思考为什么要使用视觉工具？

5. 在证明利益的陈述中，一定要强调证据的来源和有关产品的事实和数据。下面哪一个是正确的利益证据？

(1)《家电报告》上个月的一篇文章证明威廉姆斯牌的搅拌器比排名前 10 的品牌都持久耐用。

(2) 海尼格牌剃须刀的使用寿命要比普通剃须刀长 10%。

(3)《马拉松》杂志在年收入超过 25 000美元的人群中最受欢迎。

(4)《马拉松》杂志中的数据表示，如果你购进神威牌家用餐具，你商店的销售额会增长。

6. 请认真阅读下面这段对话：

顾客：你说的很重要，那好，但我怎么知道这些椅子会像你说的那样耐用呢？

推销员：椅子的耐用性是应该考虑的一个重要因素。这就是为什么所有 Crest 牌的椅子坐板都套封了加强塑料网的原因。根据《家具商周刊》的分析，Crest 牌椅子的塑料网比普通的纤维网更能有效地防止坐板塌陷。这意味着椅子会更持久耐用，而这正是你所关心的。

审视以上交谈中的每一句，说明它们分别属于哪一类陈述：

(1) 扩展利益；

(2) 重述利益；

(3) 证明利益。

7. 你开车两小时去拜访一位新的潜在顾客，你在当地一家咖啡店里停下来吃点东西。在浏览销售推介图表时，不小心将咖啡洒在了上面。你没有备用的图表，你该怎么办？

(1) 打电话告诉顾客再重新安排见面，随便说些理由。

(2) 继续约见。在推介前，将此事告知顾客并致歉。

(3) 继续推介，但并不作解释，因为如果不注意的话，咖啡污点很难被顾客发现。

应用练习

所有的销售推介都应该包含所有或者大部分图 10—4 中显示的销售推介组合元素。为了实现 SELL 顺序的第 5 环节：

1. 构思并写出 SELL 顺序。在试探成交后，顾客会质疑你的陈述。对于你所做的陈述，顾客的言语中流露出质疑的口吻。利用证明陈述证明自己的话。

SELL 顺序：

顾客的质疑：

证明陈述：

2. 在角色扮演中，采用类比、明喻、暗喻和寓言。

类比：

明喻：

暗喻：

寓言：

3. 描述一场推介产品利益的演示。如果可以，加入戏剧化。记住，简单地展现产品并不是演示。

4. 描述可以在推介中使用的三种视觉工具。图片和表格很容易制作，你还可以将视觉素材放到一个文件夹里，根据讨论的进展随用随取。

视觉工具 1：

视觉工具 2：

视觉工具 3：

案例 10—1

戴诺电瓶车公司

你打算回访康韦·普莱德先生并约见他们公司的总裁，目的是向他们销售几台你的电瓶车（详见第8章表8—1）。这家公司的厂区占地200英亩，而你已经向比他们还小的其他公司销售10多台了。既然普莱德先生同意安排你和他们公司的总裁（或许还有其他的高管）见面，这说明他对你的电瓶车感兴趣。

你决心利用视觉工具和驾驶演示呈现一场完美的推介，着重突出产品的利益。普莱德先生对你最后一部分的推介提出了几项质疑，其他的高管也可能提出同样的质疑。你所面对的挑战是制定戏剧化的、令人信服的推介方案。

问题

1. 你计划进行驾驶演示，以证明巡查厂区有多么轻松。下面哪一种演示方法是最有效的？

（1）让普莱德和他的总裁试驾电瓶车，以便调动他们参与；

（2）让他们乘坐，由你来驾驶，这样可以确保他们更能集中精力听取你的介绍；

（3）留下一辆样车，一周后回来看他们愿意买多少台。

2. 你计划使用长达10页的资料来讲述产品的利益，这份文件里包含电瓶车行驶时的图片，有不同颜色的车型，还有保证书和用户推荐信。你是否应该：

（1）让普莱德拿着文件，以鼓励其参与其中？

（2）自己拿着文件，一边讲述，一边翻页，让他观看并倾听？

案例 10—2

梅杰石油公司[①]

蒂姆·克里斯坦森（Tim Christensen）向制造厂销售工业润滑油，这些润滑油主要用在机器上。他正在拜访ACME制造公司的采购经理本·坎贝尔（Ben Campbell）。本最近从蒂姆那里购买了65号桶装液压油。蒂姆试图劝说本使用他的储油系统。秘书把他领到本的办公室。

推销员：你好，本。

顾客：哦，蒂姆·克里斯坦森，这不是我的润滑油推销员吗！这几天生意怎么样？

推销员：很好！我们正在扩建库房，否则库房就太紧张了。哎，听说你喜欢飞行。我刚刚读过一本杂志，上面讲述了一种老式的喷气式飞机。

顾客：真的！我的确喜欢飞行，经常拿老式的飞机要一要。我周末刚在休斯敦飞了一场，这不刚回来。

推销员：太棒了！飞机都是什么类型的？

顾客：有很多都是自己造的。你知道吗，许多飞行员花了5～15年的时间来制造自己的飞机。

推销员：你是否也想在未来制造属于自己的飞机？

---

① Case developed by George Wynn, Professor of Marketing, James Madison University, © 2004.

顾客：是的，我是有这种想法，但是你知道，这要花费很多时间，而我的工作又很忙，再加上时常出差。我都不知道自己有没有时间开始制造飞机，更不用说完成它了。

推销员：我不知道自己是否可以为你节省那么多时间，但是我可以帮你节约工厂里工人的时间，并降低 65 号液压油的成本。同样，我也可以为你节省许多办公时间和费用，因为你不需要处理太多的订单了。

你知道，我们几周前曾探讨过 ACME 公司是否有可能大批量购进 65 号液压油，这样就可减少订单数量，减少单位加仑的成本支出，并能享受订购量折扣。另外，你就不用为每个油桶交 20 美元押金了，这样既能减少资金的占压，又能避免因空油桶损毁或丢失而赔付押金的风险。

顾客：这听起来需要我们花费不少的安装费用。

推销员：是的，我们是要花一点儿钱来加大储油能力，而且要使它更便于配合工厂里的操作流程。你确切地知道自己为 65 号液压油付出了多少钱吗？

顾客：我想是每加仑 1.4 美元。

推销员：这很接近了。你的交货成本是每加仑 1.39 美元，不包含油桶的押金。你去年大约用了 20 000 加仑的 65 号液压油，总成本是 27 800 美元。

顾客：对比加油站的价格和我们在这里所支付的金额，我明白了你们公司为什么越做越大、越来越富有了。你可以为我们节省多少钱？

推销员：当然，我们也不能做蚀本的买卖。不过，仅油费一项，我可以每年为你至少节省 2 800 美元。

顾客：这听起来太玄了。你是怎样做到的？

推销员：我来告诉你怎样采购散装油，以这种形式，能每加仑节省 14 美分（14 美分乘以 20 000 加仑等于 2 800 美元），还不用说你摆脱了处理空桶的麻烦，并节省了押金的占用。去年，你购进了 364 桶油，我敢打赌你并没有把所有的桶退还给我们。

顾客：我知道我们损毁了一些桶，有些工人把它们拿回去当垃圾箱了。我想知道我们付出的押金总共是多少？

推销员：那些油桶的押金总共是 7 280 美元。你和你的公司对 65 号液压油满意吗？

顾客：还可以，我还没有听到过负面的评价，而我们的轴承供应商蒂姆肯公司（Timken）的代表说你们的油品是一流的。你看，这一节约成本的计划在理论上很好，但它真会这么有效吗？再说，我们在哪里安放这么大的储油罐呢？

推销员：本，我已经详细地核算了所有装备和安装费用。这是一张我们在制造和机器商店（Foundry and Machine Shop）拍摄的图片，上面显示了储油罐的安装情况。我们把储油设施建在地面上，以节省挖掘费用。图片上的这个遮阳棚可以保护油泵和发动机免受恶劣天气的影响，而管子是从地下引到商店里的。油泵的控制开关设在屋内，前面就是油嘴。这听起来不错，不是吗？

顾客：确实不错，蒂姆。那成本呢？

推销员：我们可以使用两个 3 000 加仑的储罐运油，每次运费为 1 700 美元。这可以为你大约减少 120 美元的费用。我们可以实行数量打折，剩下的钱会还给你。我与油泵供应公司谈过，它们有充足的油泵和马达可以满足我们的需要，成本是 475 美元，其余成本是 120 美元，人工费是 500 美元。

总共花费 2 795 美元，四舍五入，就算 2 800 美元。基于你年 20 000 加仑的用油量，每加仑节省 14 美分，你会在 12 个月内收回成本。在这一期间，每加仑油的花费是 1.25

美元，而不是1.39美元。听起来怎么样，本？

顾客：这听起来很不错，蒂姆。你们公司是否在杂志上发表过相关的文章呢？

推销员：当然，发表于3月份。你看，这就是。虽然现在情况有些不同，但基本的概念还是一样的。这一方法能带来巨大的好处，在过去的三年里，我已经为不同的客户安装了六套这样的设备了。你对我的计划有任何问题吗？

顾客：只有一个。你知道我们仓库后面的空间有限。你有没有想过在哪里放置这套设备呢？

推销员：我当然知道，本。记得在之前我们的一次交谈中，你告诉我要清理仓库外面角落的一个垃圾堆。我们可以把它放在那里，这样做可以吗？

顾客：这个主意不错。我们既能清理掉垃圾堆，又能看到一套精致的设备安置在那里，然后我们的生产线就可以顺利地加油了。

推销员：还有其他问题吗？

顾客：没有了，我认为自己完全了解了。

推销员：很好。让我们总结一下，所有的花费大约为3 000美元。建成之后，你就可以马上以每加仑1.25美元，而不是1.39美元的价格从我们这里购买65号液压油了。我会和我们的工程监理比尔·史密斯联系，整个外部的协调工作都由我全部包办，一切安装工作将会顺利进行。

顾客：听起来很好。我们什么时候开工？

推销员：明天我会带合同过来，签订合同后3～4周内就会开工。

顾客：很好。我现在应该做什么？

推销员：你应该尽快安排把角落里的垃圾堆清理掉。我去联系设备商，设备大约在4周后能到位。明天什么时候最合适见你？

顾客：随时可以。

推销员：太好了，谢谢你的帮助，本。你会对新设备满意的，而且它会为你节约成本。明天见！

问题

1. 评价蒂姆的销售推介，包括他采用的接触方法、讲述口吻、试探成交、应对质疑以及最终成交的方式。

2. 假如你是蒂姆的助手，你怎样为这场推介准备视觉工具，包括算术的应用？

3. 蒂姆和本达成了交易，他接下来要做什么？

案例10—3

抛售存货：推介中的道德问题

罗恩·卡普拉是电子玩具公司的一名销售经理，为公司负责管理一家玩具类的零售商店——专门经营电子游戏。他的姐夫杰瑞为公司制作“激光时代”电子游戏。杰瑞对罗恩说，再有三个月，“激光时代Ⅱ”这款游戏就会完成研发，但在今后两个月内还不能对外宣布。

“激光时代Ⅱ”将在现有产品的基础上加入高科技的元素，一旦面向玩家发售，顾客就会选择这一款，而抛弃第一款。杰瑞解释说，根据协议，如果公司推出第二代产品，那么零售商有权要求全款退回第一代产品。

增大销量的办法

罗恩决定以原价 20%的折扣促销“激光时代Ⅰ”。现有库存还有 1 000 箱，他想尽快将其卖光。当新款的游戏上市后，同一批顾客又会蜂拥而来，购买“激光时代Ⅱ”。他认为这样会大大增加销量。

疑虑的推销员

比尔·科林顿是该公司的一名优秀的推销员，在过去两年里，他销售电子玩具的业绩一直是最高的。尽管他对罗恩的这一想法很兴奋，但还是提出了质疑。比尔觉得他的顾客对他非常信任，而如果今天卖给他们老款的游戏，几个月后又推出新款，顾客可能会因此而失望，他认为这不是善待顾客的好方法。然而，罗恩却认为这没什么不好。他说：“丢失几个老顾客不算什么，只要销售额增加了，对公司来说就是合算的。”

问题

1. 在这个案例中，是否存在关于道德方面的考虑？
2. 罗恩和比尔各自在何种道德层面进行销售？解释你的答案。
3. 如果你是罗恩，你将怎么做？
4. 如果你是比尔，你将怎么做？

第 11 章

欢迎顾客的质疑

学习目标

如果你掌握了如何巧妙地应对潜在顾客的提问、抗拒和质疑，你就会成为一名专业的推销员。学习完本章后，你应该能够：

- 解释为什么你应该欢迎潜在顾客的质疑；
- 描述怎样处理产生的质疑；
- 讨论应对顾客质疑时要考虑的七个要点；
- 解释质疑的六种主要类型，并分别举例说明怎样处理每种类型的质疑；
- 在你的推介中列举、阐释并使用处理顾客质疑的几种技巧；
- 描述处理完质疑后应该做什么。

迎接销售挑战

在你开车进入一个顶级房屋建筑设施分销商的停车场时，你回忆起了两年前的情形，那时这家公司和你签订了你入职以来最大的订单。这家公司去年的销售额翻了一番，因此今年你希望对它的销售总额超过 10 万美元。

在等待时，接待员告诉你，自上次拜访后，该公司原先向你采购的负责人玛丽·斯莫里（Mary Smalley）已经被解雇了，现在由诺尼·杨（Nonnie Young）接替了她的位置。玛丽和你在过去的两年里已经成了好朋友，因此你很不愿意她离开。

在你进入办公室后，诺尼请你坐下，并说："我有些坏消息要告诉你。我们正在考虑更换供应商，因为你的要价太高了。"

在这种情况下，你该怎么办？你应该说什么？推销员经常面对各种挑战，在大多数推介中，他们都经历过顾客的质疑。专业的推销员应该怎样处理如此棘手的情境？

"先听，后说。"

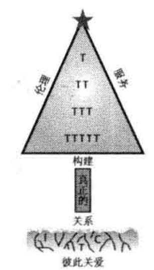
——彼得·德鲁克

事前做好思想准备！没有两次销售拜访是完全一样的。你绝不会知道顾客会在什么时候说一些不利的话，以至于你不知道是否该继续进行自己准备多时的推介。

在本章里，我们将讨论一名推销员在销售拜访时经常遇见的一些障碍，然后会讨论如何应对质疑、克服质疑的沟通技巧，以及处理质疑后如何继续进行等问题。这其中的很多沟通技巧都可以在朋友、家人以及每天遇到的人之间使用。你在本周就不妨尝试一下，看一下这些是否可以帮助你更深刻地理解为什么他人会产生质疑，以及是否可以帮助你顺畅地过渡到推介的主题上。

欢迎质疑！要以积极的心态来看待质疑。在销售中，一定要时刻提醒自己为什么要来拜访这位顾客。正如在第 7 章讨论过的那样，要始终牢记销售拜访的目的和计划。

企业生命之树：质疑



一位顾客向你提出质疑，说这种产品并不是他所需要的。如果按照黄金定律，你应该怎么做？是说“好的，谢谢你”，然后离开吗？或许是，或许不是，这取决于这个人所说的是不是正确。如果他是正确的，那么就礼貌地离开；如果不正确，你应该礼貌地、专业地、合乎道德地向他说明你的产品将如何为其提供帮助。这算强行兜售吗？

这取决于你的目的。你的目的是想帮助他，还是想完成销售？你会说：都想！这次销售拜访的主要目的是什么？如果是为了完成销售，那么你就太以自我为中心了——只想着自己。或许过一段时间，你会对自己的销售生涯感到厌倦，即使这一职业的薪酬非常丰厚。如果你的目的是帮助别人，你会获得奖赏，并使公司获得成功，反过来公司会再去帮助别人。以合乎道德的服务来帮助别人可以建立长期的关系。记住，专业人士欢迎质疑！

欢迎质疑

当顾客首次提出质疑时，要保持微笑，因为他们是你的衣食父母。你想在获得职业满足感的同时增加薪酬，是吗？那么你就要接受质疑的挑战，如果处理得当，你的潜在顾客和你都会从中受益。越有效地满足顾客的需求和解决他们的问题，你获得成功的可能性就越大。如果惧怕质疑，你就会回应得语无伦次，多少失败的销售正是源于这种情形。

记住，尽管顾客希望购买，但他们不希望被愚弄。顾客如果不明白你的产品将如何满足他们的需要，他们自然会提出问题或质疑。如果你能有效地处理这些问题和质疑，你就会获得订单，否则就会无功而返。这是你自己的过错，不能怨恨顾客。成功的推销员能够有效地解决顾客提出的疑问，并顺利地返回到推介当中。

质疑是什么

有趣的是，提出质疑的顾客更有可能购买。他们十分感兴趣，因此才提出问题，他们希望知道你的产品有什么功能。

对推销员提供的信息或提出的建议发表反对意见或者产生抵触，我们称之为**销售质疑**（sales objection）。你应该欢迎销售质疑，因为它不仅表明顾客很感兴趣，而且可以帮助你确定顾客达到了购买过程的哪个阶段——注意力、兴趣、渴望、确信或准备成交。

顾客何时提出质疑

在销售拜访的过程中，顾客随时都可能提出质疑。想象一下，当你走进一家零售商店，身背推销提包，顾客大声喊："嗨，不，不会又是一位推销员吧。我不希望看见你，更不用说从你那里买东西了。"你会说什么？

我说："我了解。我并不是要卖给你东西，我只是想检查一下你的库存，帮你整理一下货架，无偿地为你退还过时或者毁坏商品的款项。"在我转身离开之际，顾客说："回来，我想和你谈谈。"

如果我只是简单地说，"好吧"，那就不可能完成销售。我知道我可以为顾客带来利益，我的反应和态度都能表现出来。关键的问题是要随时准备应对顾客的质疑，无论是在接触阶段、推介阶段，还是在遭遇了一次拒绝之后，抑或是在准备成交的阶段。

质疑和销售过程

质疑会在任何时间发生。大多数情况下，顾客会允许你做推介，并不断地问问题。没有经验的推销员总是在完成推介后等待顾客的回应。

经验丰富的推销员学会了使用图 11—1 所显示的系统。推介结束后，他们利用试探成交来确定顾客对产品的态度，并判断应该在哪个时间点离开。

记住，试探成交是征询顾客的意见，而不是期望顾客做出购买决定。征询意见要围绕推介过程中的内容展开。既然你不知道顾客的看法，就不要急于催促成交。推销员应该用以下四种方法之一做出回应：

1. 如果在推介之后的试探成交收到了积极的回应，从第 5 步直接跳到第 9 步，如图 11—1 所示。

2. 如果顾客提出质疑，在弄明白的前提下，向顾客解释清楚，同时，再次使用试探成交，看一下质疑是否已经消除，如果已经消除，那么就向成交推进。

3. 解决一个质疑后，看一下是否还有其他质疑。你必须从第 8 步返回到第 6 步。

4. 如果在应对质疑和另一个试探之后，仍然没有解决质疑，你必须回到第 4 步，对产品进行更充分的讨论。

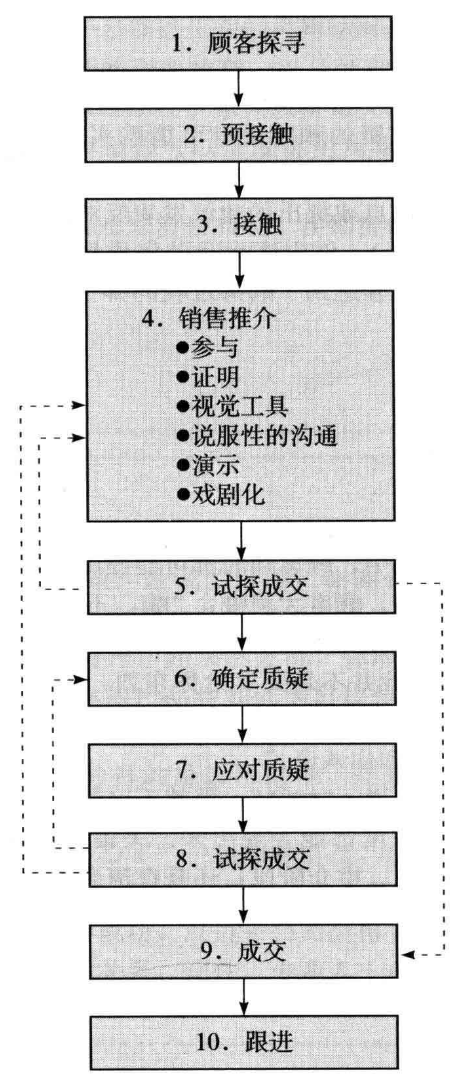


图11—1 当产生质疑时，迅速决定该做什么

有鉴于此，有几种处理质疑的策略，最重要的是要适应不同的情形。处理质疑最有效的方法是彻底弄清几个要点。

应对质疑需要考虑的要点

不管顾客提出什么类型的质疑，在决定应对之前有几点必须考虑。它们是：

- 为质疑做好准备；
- 预测并防范质疑；
- 随时处理出现的质疑；

- 保持积极的态度；
- 倾听，让对方把话说完；
- 理解质疑；
- 解决质疑。

为了解决质疑，推销员可以按照以上的思路做好准备。

为质疑做好准备

> 业精于勤，荒于嬉。

为推介中可能出现的质疑做好计划。不仅要考虑顾客为什么要买，还要考虑他们为什么不买。在构建推介方案时，要注意淡化产品不利的方面。除非顾客在交谈中提出要求，否则不要讨论产品的不利方面。

在每次销售拜访后，回顾顾客提出的质疑，并将其分清主次，然后思考解决它们的方法。精心的准备和对拜访的回顾能够帮助你预测和防范质疑。

预测并防范质疑

推销员要设法预测顾客可能提出什么样的质疑，便可以在顾客提出之前抢先讨论这些问题，这样往往可以使自己保持主动。推销员可以将可能想到的顾客质疑放到销售推介方案里，直接在推介过程中展开讨论。

例如，有一家生产外墙漆的厂商，其推销员了解到，某家缺德的竞争对手向他的零售经销商散布谣言，说他们厂的油漆会在 6 个月后开始起皮和脱落。意识到这一窘境，这位推销员在制定的推介方案中做出了特别的声明："三个独立的实验室已经证明，我们的油漆在使用后 8 年内都不会因氧化而脱落。"这位推销员在质疑产生之前便采用证明性的陈述阻止或者回应了质疑，这样做也可以避免顾客带着消极情绪进入买卖双方的对话之中。

另一种预测质疑的方法是在顾客提出之前讨论产品的缺点。很多产品有缺陷，而且有时会在推介中显现出来。如果你知道某种质疑经常会出现，那么主动展开讨论。如果你事先承认，那就不必为之辩护了。

另一方面，存在质疑的顾客会千方百计地捍卫自己的观点。例如，你在推介一处房地产。在前往现场的路上，你会说："在到那儿之前，我想声明几件事情。你会注意到有几处需要喷漆，我那天还注意到有几处房檐需要修缮。"在你们到达现场后，顾客会看一下，并说："这并不是多么严重，我们会自己喷漆的。"然而，如果你事前没有通知他们，这些缺陷将是顾客第一时间看到的。

预测质疑，还有第三种方法，那就是大肆吹嘘，并将其变成一项顾客利益。推销员会说："我想在进一步讨论之前说一些重要的事项。我们的价格会高一些，因为我们的新型电子处理系统采用的是独有的技术，任何其他的设备都没有这种技术。这不仅可以提高你们的运营效率，而且还能避免高昂的修理费，而这正是你们目前头痛的问题。过一会儿，我想详细地讨论你们的投资。不过，首先请了解一下

我们所能提供的改进，请看这里。”

这样会削弱顾客对价格的质疑，因为你已经事先提出了这个问题，所以顾客便很难回过头来再说：“价格太高了。”可见，在有些情况下，我们可以预测质疑并将其转化成某种优势。

随时处理出现的质疑

有时候，延迟回答某项质疑是一种可取的做法。当顾客提出质疑时，如果你的推介方案将会涉及这个问题，或者你正在为这一问题进行铺垫，那么就过一会儿再去回答。然而，最好是第一时间解决质疑，因为拖延会引起消极的心理反应，比如：

- 顾客会停止倾听，直到质疑得到解决；
- 顾客会认为你在刻意掩饰某些东西；
- 你自己也认为这确实是个问题；
- 你不回答是因为你不知道答案，也不知道怎样处理；
- 看起来你对顾客的意见漠不关心。

质疑可能是成交之前最后需要扫清的障碍。因此，解决质疑，判断是否已经赢得了顾客的满意，然后再用试探成交去发现顾客是否还存在其他的质疑，如果没有，那就向成交推进。

保持积极的态度

> 积极的心态是你生活和精神的主宰，也是一切财富的起点。
>
> ——拿破仑·希尔

应对质疑时，要使用积极的肢体语言，例如微笑。要尽量让顾客感到友好而轻松，绝对不能用情绪化或者敌意的方式来对待质疑。

有时候，顾客会基于错误的信息提出质疑。你只需要礼貌地否认对方错误的质疑，但要现实一些，因为所有的产品都有缺陷，你的也是。如果对手的产品具有你的产品所不具备的特色，你就要集中渲染自己的产品所能带来的顾客利益。

倾听，让对方把话说完

> “首先要理解别人，才能被别人理解。”
>
> ——斯蒂芬·科维

许多推销员不等对方把话说完便急于应对提出的质疑。顾客还没有说出五个单词，他便迫不及待地为自己辩护，就好像要把一股邪恶势力消灭于萌芽状态。“我

不得不证明他是错误的，否则他就不会购买我们的产品。”这往往是缺乏经验的推销员对质疑做出的第一反应。

顾客不仅会因被打断而感到不快，而且会因受到推销员的操纵而感到羞恼。顾客会想：“他为什么反应那么强烈，又那么粗鲁？他是不是有不可告人的圈套？”如此一来，你恰恰和顾客南辕北辙，不只是回应了错误的质疑，而且还激发了顾客更严重的质疑。[1]温习一下第 4 章学过的倾听原则，它们会对你有所帮助。

理解质疑

当顾客提出反对意见时，他们会做如图 11—2 所示的某件事情。他们要么要求更多的信息，要么提出条件或者断然拒绝。另外，质疑也可能是无望的或真实的。

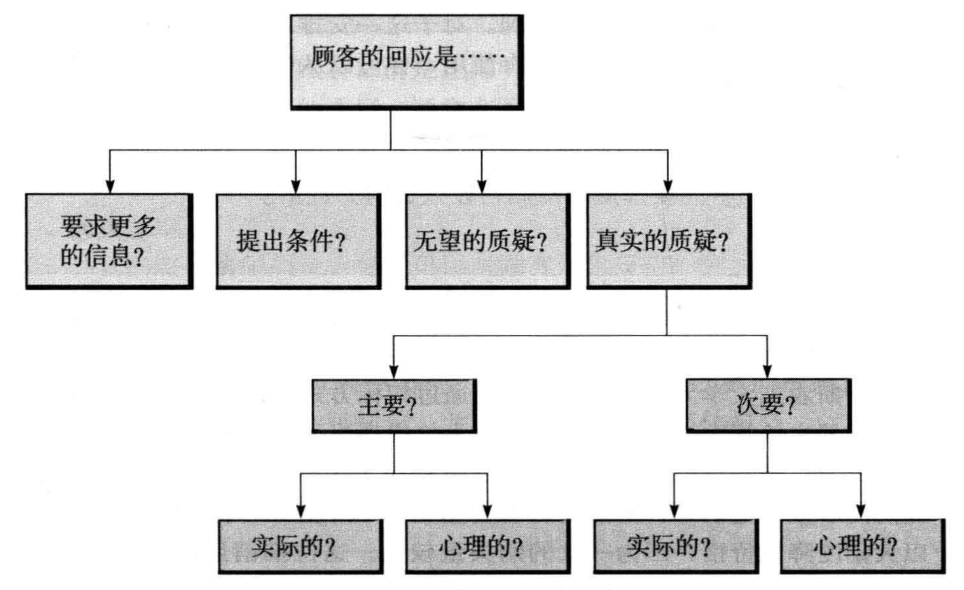


图 11—2 顾客的质疑意味着什么

要求信息

大多数情况下，顾客会因为要求推销员提供更多的信息而提出质疑，这就是为什么要倾听的原因。如果顾客需要更多的信息，这表明他们很感兴趣。你创造了渴望，他们需要产品，但他们并不确定你的产品是不是最好的，或者你就是最好的供应者。如果你觉得是这样，间接地提供信息。

提出条件

有时候，顾客的质疑可能会变成**销售条件**（condition of the sale）。他们会说：“如果你满足了我的要求，我就买。”或者，“在特定的条件下，我会从你那里买。”

如果你认为质疑是对方提出的条件，那就迅速地判断你能否满足他。如果不能，礼貌地结束会见。请看下面这个房屋买卖的例子：

顾客：这所房子不错，但价格太高了。我每月付不起 1 000 美元。（你不知道这是质疑还是条件。）

推销员：我明白你的意思（认可顾客的观点）。如果你不介意，我能问一

下你的月薪吗？

顾客：我每月拿到手的是 1 400 美元。

在这个例子中，顾客设定了一个购房条件，尽管客观上无法满足，但这不属于质疑。如果继续讨价还价，不仅浪费时间，而且更有可能激怒顾客。既然了解了顾客的月薪，就在合适的价位上向他提供能买得起的房子。

协商可以克服某种条件。有时候，推销员与顾客可以通过协商来克服顾客提出的条件。**协商**（negotiation）是指在双方满意的前提下达成一致。顾客会说："如果你在一个月而不是三个月内送到，我就会买你的设备。"或者"如果你降价 10%，我就会购买。"

如果你确信这类陈述是一项条件而不是质疑，你可以通过进一步沟通而最终在买卖双方之间达成妥协。在上面的例子中，你可以询问一下制造厂，看他们能否在两个月而不是三个月内将设备送到。对于这一安排，顾客可能会予以接受。倘若你有一家客户拥有这样的设备但没有使用，你可以从中斡旋，安排暂时从他们那里租用三个月。

> 自己首先要理解，然后再设法让对方理解。
>
> ——斯蒂芬·科维

如果顾客设定了一个价格条件，说："如果你降价 10%，我就会购买。"你应该判断如果顾客大量购买，公司是否同意降价。考虑这个例子。作为一所州立大学，得克萨斯农工大学大量的办公设备是通过招标方式采购的。IBM 的推销员无法将文字处理器卖给该大学的营销学系，因为价格高出了该系的预算。该系希望购买，却没有资金。推销员没有放弃，而是继续拜访了大学的其他系，最终收罗了 16 台机器的需求量（他们每台所能支付的价格是 4 000 美元，低于单机的售价）。IBM 可以大幅度降低价格，因为一次的购买量较大。这位推销员认为价格只是一个条件，他找到了克服这个条件的方法，最终完成了销售。通过询问和坚持，看似无望的销售会走向成功，并为多方带来利益。

质疑可以分成两大类型。一类是无望的。无望的质疑是指无法解决或回答的，例如，我已经有了，我已经破产了；或者，我要购买你的人寿保险，不过医生说我只有 30 天的活头儿。无望的质疑是无法克服的。

如果不存在条件或者无望的质疑，而顾客仍不购买，那么没有实现销售就是你的过错，原因可能是你没有提供足够的信息来证明你的产品能够满足顾客的需要。

第二类是可以解决的，称作真实的质疑。它还分两种类型：主要的和次要的。

主要或次要质疑

一旦顾客提出了真实的质疑，首先要判断它的重要性。如果重要性不够，简单地回应一下，然后迅速返回到销售推介上。不要对次要的质疑做太多的解释，否则你会把一个次要的质疑转化成主要的质疑；要集中应对与顾客的主要购买动机直接相关的质疑。

实际的或心理的质疑

质疑，无论是主要还是次要的，既可能是**实际的质疑**（practical objection）

（显性的），也可能是**心理的质疑**（psychological objection）（隐性的）。表 11—1 给出了几个例子。真实的质疑是有形的，例如高价。如果是这样，而且顾客也是这样说的，你应该向他证明产品的质量很高，物有所值；或者，你可以减掉某些备选的产品特性，然后再降低价格。只要顾客对购买产品的质疑是真实而清晰的，你就应该能够找到相应的解决办法。

表 11—1　　　　　　　　　　**质疑的例子**

实际的	心理的
价格太高	不愿花钱
不需要产品	不愿被操控
顾客仍保有大量的存货	信仰
不能满足交货时间	对推销员的印象不佳
	不愿做出购买决策

然而，不是所有的顾客都清楚地阐明他们的质疑，他们通常会为拒绝购买寻找借口，这样会掩盖真实的质疑。通常在隐藏的质疑得到解决之前，顾客是不会做出购买决策的。因此，你必须发现顾客隐藏的质疑，并彻底消除质疑。

解决质疑

一旦彻底弄清了质疑，你就可以对顾客做出反应。究竟做何反应，这要取决于质疑的性质和提出的方式。在一年中，推销员会面对数以百计的质疑。对不同的产品，顾客会以不同的方式提出质疑。

质疑大体上可以分为六种类型。通过分类，你可以更加准确地制定回应的计划。让我们讨论一下这六种质疑，并设法掌握解决的具体技巧。

质疑的六大类型

推销员遇到的质疑基本上可以分为如图 11—3 所示的六大类型。在质疑发生之前，你首先要知道怎样应对。未雨绸缪可以帮助你提升解决问题的能力并树立职业的形象，为成为一名优秀的推销员打下基础。

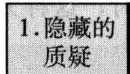


图 11—3　质疑的六大类型

隐藏的质疑

顾客可能会对一些细枝末节的问题纠缠不休，或者将他们的真实感受隐藏在沉默的背后，这就是**隐藏的质疑**（hidden objection）。他们不提出真实的质疑，因为他们认为这不是他们的事情，或者他们怕冒犯你，或者认为你的拜访不值得他们倾力关注。

这类顾客与你沟通起来可能很开心，但他们却不暴露自己真实的想法。你必须

向他们提，并通过认真的倾听来确定该问什么样的问题，只有这样才有可能让他们对你的产品吐露真实的质疑。向潜在顾客提什么样的问题，以及怎样发问，是需要花时间认真练习的一种技能。随着通过销售拜访不断积累经验，你的询问技巧一定会与日俱增。

探测隐藏的质疑

当顾客不愿吐露真实的质疑或者可能不知道自己为什么不愿购买时，你要准备好通过提问来探测他们真实的质疑。一定要想尽办法去揭开这一谜团，你可以考虑以下的提问方式：

- 什么可以使你信服？
- 你为什么这么说？
- 是否可以这样理解，如果我的产品可以（满足你的需要）……你就会考虑，是吗？
- 请告诉我你真实的想法。

> "每一份苦难都孕育着幸福的种子。"
>
> ——拿破仑·希尔

发现隐藏的质疑并不是一件容易的事情，需要观察顾客的语气、面部表情以及肢体动作。一定要注意顾客说什么，你必须时常留意从而发现顾客的真实质疑，以上这些因素可以帮助你判别顾客的质疑是真实的还是一种借口。

潜在顾客可能自己也没有清醒地意识到他们真实的质疑是什么。有时候他们会说价格太高了，而事实上，他们根本不想买任何东西。如果你要解释自己的价格多么具有竞争力，那么质疑还是不能解决。记住，在了解顾客的真实想法之前，你是不能让其信服的。

如果解决了所有的业已摊开的问题之后，顾客还是不购买，接下来你就需要设法发掘他们隐藏的质疑。你可以问他们到底为什么不想购买，但是这种直接询问的方式一定要作为不得已的最后手段而谨慎使用，因为这有可能间接地暗示顾客在撒谎。不过，如果使用得当，你就能迅速地获知顾客的真实想法。探测顾客的真实想法，是一门可以假以时日锻炼提高的艺术。在谨慎使用的同时，这种方法有助于发掘顾客的真实质疑，从而实现推销员的目的。

延迟的质疑

当你的顾客说"我再考虑一下"，或者"下次我会买的"，你要判断这是真实的还是为了摆脱你而放的烟幕弹。**延迟的质疑**（stalling objection），或称托辞，是顾客经常使用的伎俩。

> 诚实的分歧通常是事态取得进展的标志。
>
> ——圣雄甘地

在总结顾客特征和制定顾客利益计划时，你应该留心揣摩怎样处理这种类型的质疑。比如，在面见一位零售商之前，你检查了她的库存和货架上摆放的产品，接下来的对话是：

顾客：我现在还有足够的库存，谢谢你的拜访。

推销员：马克女士，你的库存和货架上陈列的产品加起来只剩 50 箱了，你不是每个月都卖出 50 箱吗？

你给她来了一招猝不及防。这位顾客要么不得不向你订购更多的商品，要么跟你讲实话，说出她不愿继续订购的真实理由。当顾客说："我现在很忙，不能见你"，你可能会问："今天什么时候再来合适呢？"

最难攻克的托辞发生在销售新型消费品的过程中。在没有现成的顾客的情况下，即使供货商是一家知名的大企业，零售商也不情愿购进新上市的消费品。下面是一段销售拜访的对话，它描述了一位经验丰富的推销员如何与一位不愿订购新产品的零售商进行沟通。推销的产品是一款新型的牙膏。在推介进行过程中，顾客打断了推销员：

顾客：这听起来不错。但是我已经拥有 7 种品牌、21 种类型的牙膏了，没有地方摆放了。（虚假的质疑——烟幕弹。）

推销员：假如有 100 名顾客在你的商店中寻找高露洁 100 型牙膏，那么你能找到摆放的地方吗？

顾客：或许吧，但我要等到那个时刻出现的时候。（真实的质疑。）

推销员：如果这是一家理发店，但外面却没有理发店的牌子，没有人会进来的，因为他们不知道这是一家理发店，是吗？

顾客：是的，可能不会。

推销员：对于高露洁 100 型牙膏来说，道理是一样的。人们只要看到，就会购买。我们其他大力宣传的产品在你这里卖得很好，这一点你同意吗？（试探成交。）

顾客：是啊，一点没错。（积极的回应；现在重新回到你的 SELL 顺序之中。）

在这个例子中，推销员通过逻辑类比消除了托辞。

还有一种常见的托辞是必须得到他人的允许，例如老板、采购委员会、采购经理或者公司总部。因为一线采购员的态度会影响到公司的购买决策，所以你需要判断顾客对产品的态度。

> 总是做正确的事，让一些人感激，让其他人震惊。
>
> ——马克·吐温

当顾客推托说"我必须得到老板的同意"，你可以回应说："如果你有这种权力，你会购买的，不是吗？"如果答案是肯定的，那么这位顾客很可能会积极地影响公司的购买决策；如果不是，你必须发现真实的质疑，否则销售就会受阻。

对"我还得想想"之类的托辞，你可以问："你还要考虑哪些问题？"或者直接问："你能否将内心的想法和我分享呢？"

对于"我需要得到老板的同意"，有效的回应也可以是："当然了，但你想要讨论什么呢？"这表明你同意顾客的想法，你站在顾客这一边，在为他人着想，这会

赢得顾客对你的信任。

有时，顾客不会回答提问。相反，他会说："我只是需要征求一个意见。"那么你可以提出一个多项选择的问题："你可以检查一下我们的产品是否比竞争者的要好，或者你是否需要考虑融资？"这展现了你真诚的关心。

面对质疑时，一定要以积极的姿态进行沟通，切忌咄咄逼人、护短或者充满敌意，否则，你的肢体语言会发出攻击性的信号，这加强了顾客的戒备心理。

处理质疑的目的是寻找顾客购买或拒绝的真实原因。如果你确信顾客现在确实不需要产品，就应该告诉他们，他们会为此感激你，你也会感觉很好。下一次再见到顾客时，他们就会相信你。

然而，不要止步于不真实的质疑或托辞；请阅读一下"销售提示：托辞"。在探知顾客的真实感受之前，要坚持刨根问底。如果这样不奏效，那么就：（1）推介产品目前可以带来的利益；（2）如果价格可以商量，那么告诉顾客；（3）如果可以延迟付款，那么向顾客提出来。把所有的产品利益和盘托出，坚持销售！

销售提示

托　辞

A. 我需要再考虑一下。

1. 咱们何不趁热打铁，现在就把一些问题搞清楚。你还需要了解哪些方面的问题？

2. 我理解，你需要更多的时间去思考。我很想知道你的真实想法，你为什么拒绝（或接受）我的产品？

3. 从第一次见面开始，我们就在讨论这一话题。你知道这是一次很好的机会，你喜欢这款产品，你也知道它能为你节省成本。是吗？（如果顾客的答案是肯定的）那么就让我们考虑下一步如何成交吧！

B. 我太忙了。

我知道你很忙。那什么时间合适？这只需要花费你几分钟的时间。（停下来，或者讲一下产品的特色。）

C. 我太忙了。你先和某某谈一下吧。

1. 他有权决定购买吗？（如果回答是肯定的）谢谢，我会告诉他是你派我来的。（如果是否定的）我为什么要和他谈呢？

2. 我们几乎从未和销售经理探讨过，这属于高层的决策，因此需要和你谈谈。

D. 我想等到明年秋天再说。

1. 为什么？

2. 我最好的一些顾客也曾经这样说，但等到他们购买之后，才发现买晚了。

3. 你确定这个秋天就买？（如果答案是肯定的，那么）

（1）那好，让我们把合同签了，我会在 10 月 1 日把货准备好的。

（2）很好！我是在 9 月还是 10 月来和你把这事谈妥呢？

4. 如果我现在就帮你把货运到，但你等到秋天再付款怎么样？

无需求的质疑

顾客会说："听起来不错。我很高兴你这样说，我也很了解你的产品，但我现

在并不感兴趣。我们现在的产品（或供货）卖得很好，我们不想改变。”顾客在站起来准备离开时说：“谢谢你来拜访。”这种质疑可以让任何粗心的推销员哑口无言。

顾客经常使用**无需求的质疑**（no-need objection），因为这样可以礼貌地拒绝推销员。一些推销员在推介时粗枝大叶，这无异于在鼓励这种质疑产生。他们只会让顾客坐在那里听讲，但不会激励他们参与，因此也就剥夺了他们讲述内心感受和发问的机会。在推介结束之后，难怪顾客会说：“听起来不错，但是……”实际上，他们是说“不”，是在为推销员的继续拜访设置障碍。尽管不一定是真实的质疑，无需求的回应强烈地预示了销售拜访的失败。

无需求质疑相当复杂，因为它可能包含隐藏的质疑或者托辞。如果你的推介是一场独角秀或者独白，那么顾客就会对你和你的产品无动于衷，甚至中途打断你。与其说一声谢谢你便扬长而去，倒不如在推介的过程中不断地向顾客提问。关于如何针对无需求的质疑做出回应，请参阅“销售提示：无需求的质疑”。

销售提示

无需求的质疑

A. 我不感兴趣。

1. 我可以问为什么吗?

2. 你是现在还是永远都不感兴趣?

3. 换我是你，我也不会感兴趣的。不过，我确信当你听说……你会的。这很令人兴奋！（如果顾客仍说不）什么时间再次拜访你?

4. 我的一些最好的顾客开始也这么说，直到他们发现……（陈述利益。）

5. 你不感兴趣？那么我应该和哪一位感兴趣的谈一谈呢……（陈述利益。）

B. 我们现在的东西还挺好。

1. 跟什么比挺好?

2. 我理解你的想法。我的顾客在转换之前都那么说，可是当了解到这一产品可以……（讨论产品或服务的利益）他们的态度就改变了。

3. 这恰恰是你购买的原因——抓住一次难得的机会。

4. 是什么使你不愿意购买?

C. 我对现在的存货很满意。

1. 在什么程度上满意?

2. 关于手头上的产品，你最喜欢哪一点？（以你的产品作对比。）

3. 我理解你的感受。有时我们会对某些事情感兴趣，是因为我们没有机会做比较。我研究过你使用的东西，我想做个比较……（陈述利益。）

4. 在见到我的产品之前，很多顾客都对他们的产品都很满意。有三个原因使他们转换……（陈述三个产品特色。）

金钱质疑

金钱质疑（money objection）包含几种形式的经济借口：我没有钱，我没有那

么多钱，价格太高了，或者成本太高。顾客的这些借口完全可以脱口而出，尤其是在经济萧条的时期。

通常情况下，顾客会在接受推介之前便想知道产品的价格，而且不会让你解释为什么你的产品物超所值。价格是一个无法回避的因素，因此一定要讨论，但是在没有讨论产品的利益之前就贸然讨论价格是一件危险的事情。如果你成功地拖延了价格这一话题，最终你还得回到这个问题上，因为顾客是不会忘记的。一些顾客太在乎价格，因此他们可能不会太注意你的推介，直到你谈到价格为止。一些顾客将价格作为主要质疑，以至于隐藏了他们的真实质疑。

通过观察肢体语言、提问、倾听以及积极地回应顾客提出的价格问题，你可以很好地处理与价格相关的质疑。

很多推销员认为低价格可以促成更多的销售，而事实上这是错误的。一旦意识到这一点，你会更加成功。你甚至可以理直气壮地说你的价格并不是最低的，因为你更关心产品的优势、特色以及满意度。当你将此信息传递给顾客时，价格会成为次要因素。

不要惧怕价格成为顾客的质疑，应该时刻做好准备应对，甚至欢迎顾客提出这样的质疑。你的任务是报出价格，紧接着提供充足的理由，然后继续销售。缺乏经验的推销员往往会把次要的质疑搞成主要的质疑。如果价格变成了主要的质疑，那么顾客会变得兴奋异常，进而做出过激的反应，结果是你与订单失之交臂。如果顾客表现过激，放慢推介的速度，让他们把话说完；在涉及成本时，要引导他们关注产品的利益。

阅读“销售提示：金钱质疑”，你就可以找到解决的办法。从另一个角度来看，金钱质疑涉及性价比的公式。

销售提示

金钱质疑

A. 你的价格太高了。

1. 和什么相比？

2. 你认为应该是多少？

3. 我们现在就可以降低价格，但我们希望知道降价后你的想法。这是你真正想要的吗？

4. 我们的价格是比竞争对手的要高，不过，我们的性价比是最好的。（现在就解释。）

5. 太高是多高？

6. 如果便宜些，你会买吗？

B. 我买不起。

1. 为什么？

2. 如果我告诉你如何可以支付得起，你会感兴趣吗？

3. 我确实认为你舍不得不买……的利益远远超过了价格。对吗？

4. 你不可能没有它，舍弃它的代价要比拥有它的代价大。想一想如果没有这么先进而可靠的技术，你会失去的业务，失去的生产效率，失去的收入。你会爱上它的！你会纳闷，没有它我能做什么！还是让我们讨论你如何买得起，可以吗？

5. 你是说现在还是永远都买不起？

C. 降价10%，我就向你下订单。

1. 我总是给出最好的价格。

2. 如果你订10份，我就能降价10%。可以吗？

3. （顾客的名字），我们的产品具有质量和服务标准——不会低于某一价格底线的。我们完全可以生产低价的产品，但是我们的经验表明，这不值得。这一产品已被证明，可以提供100%的满意度，而不是90%。

D. 你必须更优惠一些才行。

1. 为什么？

2. 更优惠是什么意思？

3. 你是说更长的服务保证期？更低的价格？请准确地告诉我你的想法。

性价比公式

价格质疑是精明的顾客用来讨价还价的工具，其目的是确保获得绝对最低的价格。除了顾客设法争取好价钱之外，这里还暴露出其他方面的因素。

如果顾客只是通过试探来确信你的报价是最低的，那么这就是强烈的购买信号，但是顾客也有可能认为价格确实太高了。

有的顾客确信产品很好，而且价格也很公允，他们提出价格质疑只是为了测试一下推销员的报价是不是最低的，而有的顾客可能确实相信产品的价格超出了它的价值。这是为什么呢？让我们来解释一下。

要记住，顾客也很在乎成本，不仅仅是价格。顾客会在心中计算，相对于所支付的金钱，自己能得到什么，即是否划算。

也就是说，价格除以价值等于成本：

$$\frac{\text{价格}}{\text{价值}}=\text{成本}$$

在这个性价比的公式中，价值是顾客可以看到的产品能为自己或公司所带来的利益。换言之，价值是你给顾客创造的利益总和，是你为顾客解决问题提供的方案。

> 对你公平的事情，不一定对别人公平。

价格不会改变，因为这是公司总部规定的。公司基于成本、竞争以及其他不可控因素建立了科学的产品定价标准，因此价格是公平的，不会轻易改变。有鉴于此，唯一可以改变的是顾客对价值的理解。例如，假设顾客这样理解成本：

$$\frac{\text{价格 }100}{\text{价值 }90}=\text{成本 }1.11$$

因此，价格太高了。你必须解决顾客的问题，将产品的利益转化为给顾客带来的好处，你必须重建价值：

$$\frac{\text{价格 }100}{\text{价值 }110}=\text{成本 }0.90$$

这样就对路了：成本降低了，因为价值上升了。

性价比公式并不是“价格太高了”这一问题的答案，而只是对顾客思考过程的描述以及对所谓的价格质疑之所以频繁出现的解释，旨在告诉我们应该如何来解决

价格质疑。

推销员的一项任务就是鉴别顾客的言语或问题是否属于质疑，因为顾客很少会说："这是我的质疑。"因此，你需要问："顾客为什么这么说?"如果你问这个问题，那么你可以围绕他为什么会产生这样的质疑问出更多的信息。

有两种极端的情形：一种是顾客已经准备购买产品了，只是想测试一下是否有额外折扣；另一种情形是，顾客看不到产品和服务中的利益，只在乎价格。在后一种情形中，你可以站在顾客的立场上将产品的特性描述为优势和利益，这样有助于解决"价格太高了"的真实质疑。请使用 SELL 顺序中的技巧。

产品质疑

所有的推销员都会遇到与产品直接相关的质疑，我们将此称作**产品质疑**（product objection）。并不是所有的人都会喜欢市面上的畅销产品，有时候，很多顾客担心因购买某种产品而承担的风险——他们担心产品不能达到推销员的承诺，或者不值得花费那么多的时间和精力使用它，抑或不值那么多钱。

你还要面对竞争。顾客可能已经在使用对手的产品，或者使用过，或者还想继续使用，或者听说过，或者知道邻居在使用。你必须用积极的语气对待产品质疑，保证书、推荐信、独立调查报告以及演示都可以帮助解决产品质疑。请阅读"销售提示：处理产品质疑"，从中学习怎样处理产品质疑。

销售提示

处理产品质疑

A. 竞争对手的产品更好。

1. 你开玩笑吧！（表现得很惊讶。）

2. 怎么个好法？（让顾客陈述其他产品的特色，接着证明自己的产品也有同样的特色或者更好一些。）

3. 我想听一下你对这两种产品公平的评价。

4. 你可能见过他们的产品。给你印象最深的是什么？

5. 你是指产品当前的质量、服务、特色，还是五年后的价值？

B. 我们现有的机器很好。

1. 我理解你的感受，我的顾客之前也这么说。不过，他们换了新机器，并不是因为旧机器坏了，而是新机器更有效率，产能更高。你想看一下我们的新机器吗？

2. 这正是你现在就购买的原因。既然你的机器还很好，你仍然能卖个好价钱。等到它彻底不能使用时，你只能当废品卖了。以旧换新是一件十分合算的事情，而报废旧机器、购买新机器，情况就不同了。

C. 我想买一台二手的。

1. 如果买一台二手的机器，你将冒很高的风险。你买的是别人用过的，甚至是滥用的。你想为别人的错误买单吗？

2. 你或许会在每月的分期付款上节约些许费用，但你不得不为额外的服务、维修、折旧等项目支付更多的费用。你觉得哪种更合算呢？

3. 许多顾客在购买新产品之前都会考虑购买二手产品。让我帮你分析为什么新产品

是最好的选择。成本对比可以说明一切。

4. 我知道你想省钱，我也想为你省钱，但是你必须考虑周全一些。购买二手产品就等于买了一块心病。或许你应该考虑先买一台小型号的，至少你不用担心机器的可靠性。

D. 我不想冒险。

1. 你认为这很冒险？几乎没有人这么说。你认为会有什么风险？

2. 与什么相比有风险？

3. 我们怎样做才会使你增加安全感？

4.（顾客的名字），如果不买，你会承担更大的风险。如果工厂生产效率低下，这样的代价显然会更高吧？

来源质疑

来源质疑（source objection）是推销员通常遇到的最后一大类质疑，它涉及顾客对于当前的供应商或推销员的忠诚度，甚至顾客可能不喜欢你或者你的公司。

顾客经常谈论他们喜欢的供应商或推销员。他们可能会告诉你不喜欢你的公司，但很少会有人直接说："我不想和你谈生意。"

通常处理来源质疑的方法是定期地访问顾客。要打破这一障碍需要花费时间，因此应该把了解顾客以及他们的需求作为起点。不要试图一次完成所有的交易，要从简单的做起，比如先让顾客试用小批量的产品。了解顾客的心思是至关重要的，在"销售提示：来源质疑"中有几个例子。

销售提示

来源质疑

A. 对不起，我们是不会从你那里购买的。

1. 为什么不？

2. 你这样想肯定是有原因的，能告诉我吗？

3. 你是现在还是永远都不想从我们这里购买？

4. 我如何做才能和你做生意？

5. 你公司有其他人会对我的低成本的产品感兴趣吗？是谁？

6. 我尊重你不从我这里购买，但是我认为如果你多听听其他顾客对产品的评价，你会在将来买我的产品的。你是否介意我定期过来向你报告产品的最新信息呢？

7. 你想与我公司的其他人合作吗？

8. 是不是我的原因使你不愿与我公司合作？

B. 我想与设立更久的公司合作。我们与……公司已经合作五年了，我为什么要变呢？

1. 我知道对于五年的合作经历，你感觉很放心，但当你看到我们的产品时，我注意到你的眼睛一亮。我知道你正在认真地考虑多样化的问题，我们是否可以对这两种产品进行一下利弊分析？我们拿一张纸，在上面分别列出从我们这里购买和不购买的原因。第一个不从我们这里购买的原因是你在过去五年里从未和我们合作过。那么，还有哪些理由能给我们证明自己的机会呢？

2. 如果我是你的话，我也会讲竞争者的好话，也想继续和他们合作，除非我想以更

低的价格得到更好的产品。

应对质疑的方法

在发现了全部的质疑之后，推销员的任务就是做出让顾客满意的回答。当然，不同的情形需要不同的方法。图 11—4 列示的几种方法能够适用于大多数的情形，你可以：

- 搪塞；
- 忽略质疑；
- 将质疑改述成问题；
- 推迟质疑；
- 反制质疑；
- 就质疑进行提问；
- 直接否定质疑；
- 间接否定质疑；
- 对质疑做出弥补；
- 争取让第三方来回答质疑。

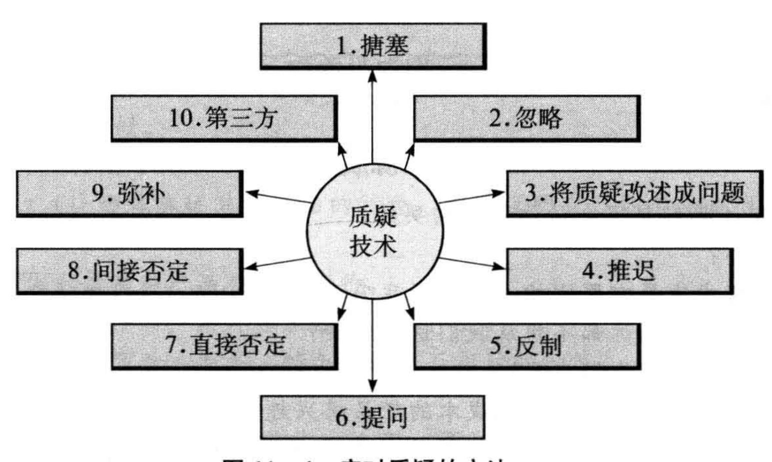


图 11—4 应对质疑的方法

搪塞既不是否定也不是回答，更不是忽略

在迪恩·考特基（Dean Kortge）教授的个人销售的课堂上，密歇根中部大学的学生创造了一种应对质疑的新型的沟通方法。让我们看一下。当顾客说“你的价格有点高”，斯科特·道奇便回答说：“在你决定购买之前，让我向你推介产品的价值。”这称作**搪塞**（dodge），因为推销员既没有否定也没有回答，更没有忽略这项质疑。

请注意，这里使用的口吻是积极的：“在你决定购买之前……”这种积极的沟通技巧可以帮助推销员顺利地过渡到对顾客质疑的回应，而且要做到语调温和，神

态自然，这是一种基本的职业技巧。

我们把搪塞作为处理质疑的首要方法，原因在于你既可以单独使用它，也可以结合诸如忽略、重复、推迟、反制以及第三方等其他方法一起使用。在学习了其他应对质疑的方法之后，看一下自己能否首先使用“在你决定购买之前……”这一短语。不过，这类短语在推介中只能使用一次。

不要担心忽略质疑

有时候，顾客提出的质疑或说法不需要回答。例如，在做完自我介绍之后，顾客可能会说：“我确实对你提供的这类服务不感兴趣。”

你有两个选择：第一，你可以说：“如果你需要，这是我的名片，可以给我打电话。”第二，你可以运用顶级的推销员使用的**忽略**（pass up）方法，说一些其他的事情，将话题拉回到推介上，例如立刻采用顾客利益方法，或者径直问为什么。

随着销售经验的增长，你就会熟知何时应该忽略，何时必须停下来回答。如果你忽略了某个问题，而顾客又重新提出来，那么就要认真地对待。使用提问的技巧，以便发现顾客的忧虑。

将质疑改述成问题

既然回答问题比克服质疑更容易，我们可以换一种说法，将质疑**改述成问题**（rephrase as a question）来表述。大部分质疑都很容易改述，但转换一定要自然顺畅。表 11—2 给出了几个将质疑改述成提问的例子。除去顾客因以前使用产品时有过不好的经历提出质疑外，该方法都有相同的三步：（1）认可顾客的观点；（2）将质疑改述成问题；（3）就问题达成一致。举例如下：

顾客：我不知道……但你的价格比其他厂家的要高。

推销员：我赞成这一点。你想知道为什么我们的产品更贵一些（或者，你想确保花钱要物有所值），是这样吗？

顾客：是的。

现在将产品的利益和价格作对比，然后通过试探成交来询问顾客的想法，看你是否克服了顾客的质疑。

推销员：现在你是否觉得物有所值呢？（试探成交。）

表 11—2 **将质疑改述成问题的例子**

事实有误	事实不全	事实正确	基于不良的个人经历
认可顾客的观点	认可顾客的观点	认可顾客的观点	感谢顾客告诉你真实的看法
改述质疑	改述质疑	改述质疑	认可顾客的观点
达成一致意见	达成一致意见	达成一致意见	改述质疑
基于第三方提供的公正信息，回答问题	提供全部事实，回答问题	回答问题，突出利益	达成一致意见
询问顾客目前的想法	询问顾客目前的想法	询问顾客目前的想法	回答问题
返回销售序列	返回销售序列	返回销售序列	返回销售序列

销售训练咨询师布鲁斯·西格尔（Bruce Scagel）的“感觉发现法”是这一SELL 顺序的变形。根据这种方法，首先要认可顾客的观点，说：“约翰，我理解你的感受，XYZ 商店的比尔之前也有这样的感觉，但在研究了我们所有的产品和服务之后，他发现，立即购买是最合算的。”

西格尔将质疑改述成问题称作“隔离和求同法”。他举例说：“玛丽，据我理解，你对我们产品的质疑是……如果我可以解决这些问题，那么我认为你会接受我们的计划。”

西格尔知道这位推销员可以解决这些问题，不然他就不会这么问了。当玛丽认同之后，他将主要问题隔离了出来。他并不是处理质疑，而是在回答问题。他向她演示怎样克服困难，然后继续销售。如果玛丽不认同，西格尔知道推销员还没有把主要问题隔离开来。他必须重新开始，以发现质疑。他会说：“我想我误解了你的意思。问题到底是什么呢？”玛丽会说：“问题是……”让顾客参与并发现问题，你可以使用提问来实现这一步。

推迟回答有时是必要的

通常顾客会通过提问打乱你的推介，使你不得不讲解后面的内容。如果你认为常规的方法能处理质疑，达到顾客满意，并且顾客愿意等待，那么可以礼貌地**推迟质疑**（postpone the objection）。以下是推迟质疑的五个例子：

顾客：你的价格太高了。

推销员：稍后我会向你解释为什么我们的产品更贵一些。我们可以帮你节省成本，这是你感兴趣的。可以吗？（试探成交。）

或者

推销员：听起来确实很贵，但让我们先了解一下这个型号的产品，然后你再考虑它的最终价格。可以吗？（试探成交。）

或者

推销员：我们有几种方法可以解决成本的问题。如果可以的话，我们过一会儿再讨论。（暂停。这与试探成交有着相似的效果。如果没有回应，继续。）首先，我们来看……

或者

推销员：很高兴你提及这一点（或者，我希望你了解这一点），因为接下来我们会详细地介绍成本。可以吗？（试探成交。）

或者

推销员：高了？接下来我将向你介绍为什么我们的产品是市场上最好的。实际上，我敢和你打赌，你也会说这是最好的！可以吗？（试探成交。）

如果运用巧妙，推迟可以使你有力地控制推介过程。正常情况下，要立即对质疑做出反应，然而有时候却需要将其推后，尤其是对于价格质疑。如果还没有讨论产品利益，最好推迟价格质疑；如果已经详尽地介绍了产品，那么就立即来解决价格质疑问题。

反制

要始终准备好将质疑转变成购买的理由。通过让顾客确信你的产品是最好的，可以让顾客转而支持自己的产品，这是**反制法**（boomerang method）的核心。例如，有一位来自麦克森和罗宾斯公司（McKesson and Robbins）的医药推销员，他在向药店的一位药剂师推销一种新型的处方药容器。

顾客：看起来不错，但我既不喜欢这个，也不喜欢我现在用的其他容器。这些盖子看起来很难打开。

推销员：是的，它们很难被打开。我们这样设计是为了防止儿童打开。这不是很好的保险措施吗？（试探成交。）

再来看一位工业设备推销员的经历，他并不知道顾客对现有的产品极不满意。

顾客：我一直在使用你的便携式发电机，但不想再用了。

推销员：为什么？

顾客：保险丝很容易断，总是误事。因此，请带上这没用的东西离开这里。

推销员：（面带微笑）谢谢你告诉我这些。哎，你和我们公司管设计的工程师有很多相似之处。

顾客：是吗？我也这么认为！（讽刺的口吻。）

推销员：假设你是我们制造车间的首席工程师，如果听说我们最尊贵的顾客（比如你）认为产品有问题，你会怎么做？

顾客：我会把它们扔到垃圾箱里。

推销员：说真的，你到底会怎么做？（面带微笑。）

顾客：我会修好它的。

推销员：这就是我说你和我们的工程师很相似的原因，他们会根据你的建议行动的。你难道不这样认为吗？（试探成交。）

销售提示

用积极的语气讨论价格

所有的顾客都对价格很敏感。在商业建议阶段，下面是讨论价格时经常遇到的消极用语和积极用语：

消极用语

- 这要花你 2 300 美元。
- 你的分期付款方式是……
- 你的月供是……
- 你可以在接下来的几个月里分期付款。
- 你想每个月付给我们多少钱？
- 我们将在基准利率的基础上增加两个点。
- 你的二手车可以抵充 6 700 美元。

积极用语：

- 仅需要支付 2 300 美元。

- 你的初始投资是……
- 你每月的投资是……
- 我们很愿意将这笔投资拆分开来，这样，你可以每月支付一小部分。
- 你认为每月投资多少最合适？
- 你所付的只是在基准利率上再加两个点。
- 我们用6 700美元的高价来收购你现在这部车。

你使用了逆向心理学。现在，顾客开始认真倾听，你可以借机介绍产品的新特色，并提出修复旧发电机的建议，而且很有可能再卖出更多的产品。

在回应顾客提出的高价质疑时，这位工业设备推销员还可以采取另一种方式，说："这正是你要购买的原因。"顾客很纳闷，会问："你什么意思？""是的，"推销员说，"多付10%，你就可以买到自己真正需要的产品了。它安全可靠，容易操作，你的生产效率将会大幅提高，因此你会很快收回成本。"顾客说："哦，我从没那么想过。我想我最终会买的。"

反制质疑需要巧妙地把握时机，同时需要敏锐的思维。行业经验、对顾客需求的认知、积极的态度以及敢于挑战质疑的勇气，都是使用这一方法所必需的成功要素。

就质疑进行提问

睿智的提问能够给顾客留下很深的印象。技术性的问题表明你很专业，涉及顾客业务的问题表明你对他们的需求很关心，而不只是关心销售。最后，提问**睿智问题**（intelligent questions）的人，不管他了解多少有关产品、顾客业务或者日常人生等方面的知识，都会受到尊敬。知道问什么以及何时问的推销员展现出的专业技巧，会给顾客留下深刻的印象。下面是几个此类问题的例子：

> 顾客：这栋房子没有昨天其他人带我见过的那栋漂亮。
> 推销员：你能告诉我为什么吗？

或者

> 顾客：这款产品没有……（特色）。
> 推销员：如果它有……（特色），你会感兴趣吗？

（这个例子很好地使用了提问技巧来判断质疑是属于虚假的还是真实的，主要的还是次要的，实际的还是心理的。如果顾客对你的回应是否定的，那么你就会知道特色不重要。）

或者

> 顾客：我不喜欢你的价格。
> 推销员：你是基于价格，还是基于公平价格的产品做决定呢？

（如果顾客说"价格"，继续向他证明产品如何物超所值；如果说基于产品做决定，你就已经消除了价格质疑。）

克服质疑的五个问题步骤

顾客提出质疑，其中的理由多种多样。很多情况下，所有的推销员都感觉顾客

不会购买。随着销售经验的积累，你会建立这样的感觉，顾客的面部表情或者说话的语气会给你某些提示。当这种情况发生时，一定要及时发现其中的原因。你可以使用图 11—5 中的方法。

问题1：肯定有某种原因使你犹豫不决，介意我问一下吗？
↓
问题2：除了这个，还有其他原因吗？
↓
问题3：如果你确信无疑……你会购买吗？（如果答案是肯定的，继续销售；如果是否定的，继续问题4。）
↓
问题4：肯定还有其他原因，可以告诉我吗？（得到回答后，返回到问题2。你可以直接跳到问题5，也可以重复一两次上面的问题，然后再到问题5。）
↓
问题5：怎样才能使你彻底打消疑虑？

图 11—5　克服质疑的五个问题步骤

假设你完成了销售推介，你试图成交，并希望顾客不再继续纠缠于某项质疑，你该怎么做？可以使用上面的**五个问题步骤**（five-question sequence）。

首先，使用这样的问题："肯定有某种原因使你犹豫不决；介意我问一下吗？"顾客陈述原因或质疑之后，询问顾客是否还有其他原因，你可以问："还有其他原因吗？"顾客可能会说出真正的原因，也可能还重复第一个原因。不管顾客说什么，你都创造了购买的条件。

> "设身处地地想一下，如果你彻底信服了一个人的观点，你能不按照他的指引行事吗？"

现在，使用第三个问题，即假设提问："如果你确信无疑……你会购买吗？"如果回答是肯定的，讨论你可以做什么。如果是否定的，继续问题 4："肯定还有其他原因，可以告诉我吗？"得到答案后，返回到问题 2。接着问，"如果你确信无疑……你会购买吗？"如果答案仍是否定的，使用问题 5："怎样才能使你彻底打消疑虑？"

有些事情总会让你出乎意料。顾客可能会说："哦，我不知道。我想我已经彻底没有疑虑了，那就安排送货吧。"另一种情形是，顾客会要求你重新讲述推介的某一部分。重要的一点是，这些问题可以帮助你继续对话，发现真实的质疑。假设你是下面这个案例中的推销员：

推销员：我们是这周还是下周将产品运给你？

顾客：都不是，我们下次再来谈吧。我得好好想一下。

推销员：肯定有什么原因使你犹豫不决。可以告诉我吗？（问题 1。）

顾客：价格太高了。

推销员：价格太高。我知道你想物超所值。除了价钱问题，还有其他原因吗？（问题 2。）

顾客：没有了。

销售者：很好，如果你认为现在的花费会在未来几个月得到补偿，你会购买吗？（问题 3。）

顾客：是这样的。

现在，返回到销售推介，讨论投资回报以及每月可支付的额度。你从第一个质疑走向了问题复核。（“除了价钱问题，还有其他原因吗？”）接下来，你使用了假设提问。你遇到了条件：机器的成本。然后，你又使用了确信提问。顾客做出肯定的回答，因此你可以继续销售。现在，让我们假设顾客给出了否定的回答。（同样，你还是这位推销员。）

顾客：我不会购买的。

推销员：肯定还有其他原因使你犹豫不决，可以告诉我吗？（问题 4。）

顾客：训练员工使用新机器会花费太多的时间。

推销员：是的，我也这么认为，时间就是金钱嘛。除了这一点，还有吗？

顾客：没有什么了。

推销员：如果你确信机器可以节省员工的时间，让他们有时间去做别的工作，你就会找到钱购买了，不是吗？（问题 3。）

顾客：我不确定。（另一个潜在的消极回答。）

推销员：金钱和时间对你都很重要，是吗？

顾客：是的。

推销员：如果我能使你相信这款机器既可以节省时间，又可以节省金钱，你会有什么反应？（问题 5。）

现在你必须争取顾客的回应。顾客不得不设定条件，而你，作为一名推销员，始终掌控着话题的进展。顾客需要回答你的提问。记住，你希望帮助他购买。当质疑发生时，你必须决定做什么才能获得订单，因此不要担心质疑，而要欢迎它们！

巧妙地使用直接否定

有些时候，你面对的质疑既不完全也不正确。认可顾客的观点，然后用完整而准确的信息回答他们的问题。

顾客：不，我的商店不会购买你的割草机，因为 Big-Weaver 公司的推销员说，你的机器使用几个月后就会坏了。

推销员：我可以理解，没有人会买不耐用的割草机。这就是你不买的原因吗？

顾客：是的，这就足够了！

推销员：我认为，这位推销员并没有认清事实。我们公司的割草机是行业中最优质的。事实上，我们对产品的质量信心十足，因此我们会提供三年的保证，包括所有的零部件和工时。（暂停。）

顾客：我并不知道这些。（积极的购买信号。）

推销员：你希望向客户销售这种割草机吗？

顾客：是的。（看起来你克服了质疑。）

推销员：我想卖给你 100 台机器。如果发生了故障，给我打电话，我会派人来修的。（成交。）

通过这个例子你可以看出，不要说：“啊？你为什么能这么说呢？”使用直接否定时，口吻很重要，讽刺或傲慢的回应会疏远顾客。然而，基于事实、逻辑、礼貌

的**直接否定**（direct denial）可以有效地解决质疑。

> 心扉一旦被新的观念开启，一个人再也不会回到从前的境界了。

如果我对你说："你是错误的，让我告诉你为什么。"你会怎么想？打住吧！因此，如果我说你是错误的，这必然会激发你的防御心理。那么，怎样做才能让你敞开心扉呢？说你是正确的！但假如你是错误的，我也要说你是正确的吗？不，相反，应该像例子中那样说："你考虑到这一点是正确的。不过，请让我解释一下。"你不仅要告诉顾客他是正确的，还要让他保持活跃。你也可以说："你知道吗？在我做出解释之前，我的其他顾客也有这种感觉。"你要让顾客认为他们是正确的。

间接否定同样奏效

间接否定（indirect denial）与直接否定不同，它刚开始看起来同意顾客的观点，但接下来又否定顾客的质疑。两者之间的区别是，间接否定更加温和、圆滑、有礼貌。使用直接否定时，一定要格外慎重。只有在对方的错误信息严重影响到了你的推介时，你才可以考虑使用直接否定。

间接否定的典型词组是"是的，但是……"下面是几个例子：

- 是的，但是你是否同意这样的观点：做决定需要的是信息而不是时间？为了做出一个明智的决定，你在寻找哪些方面的信息？
- 我同意。我们的价格是有点儿高，但我们的质量也很高。你愿意一年节省1 200美元的维修费吗？
- 是的，成本有点儿高。不过，从机器的整体寿命来讲，我敢保证它是花费最少的。你自己生产产品不也是遵循这样的原则吗？
- 我完全理解你的看法。我们的产品确实比市场上的同类产品要贵一些，但你有没有想过，我们为什么以此价格卖了数百万台呢？
- 我了解你的感受，以前的顾客也这么说。不过，他们都自问："我能忍心放弃最优质的产品吗？从长远来看，买廉价的东西，花费不是更高吗？"

间接否定以赞成或者认可顾客的观点开始：是的，但是；我同意；当然；我完全理解你的看法；我理解你的感受。这些词组能够让推销员熟练地做出回应。使用这样的沟通方式，推销员就不会触怒顾客。

自己尝试一下：在朋友提出质疑时，不要说："我不同意。"而要说："我理解你的意思。然而，我们可以换一个角度来看这个问题。"检验一下这种沟通方式，并结合以前学过的一些技巧，看它们能否帮助你有效地推销你自己以及你的产品。

弥补或抗衡法

有时候，顾客的质疑是有道理的，应对这种质疑就需要**弥补法**（compensation method）。只有当正面的理由超过了或者足以弥补负面的理由时，顾客才会做出购买决策。例如，高价格可以由产品的高质量来弥补。在接下来的例子中，顾客确实可以从对手产品中获得更多利润，那么你就需要向顾客推介你的产品怎样能在长期内帮助他们获利更大。

顾客：经销斯汀牌的炊具产品线，我们可以额外获得5%的利润，而且质量也很好。

推销员：是的，斯汀牌的产品质量确实不错。不过，我们的美超牌炊具产品线可以为你提供独家经销权，而且我们的质量也很高。另外，你不必像经销斯汀牌炊具那样担心周边的竞争对手杀价，你将是本镇唯一经销我们产品的商店。你认为怎么样？（试探成交。）

如果这一抗衡顾客质疑的优势切中了顾客的需要，那么你成功的机会便大大提高了。

让第三方回答

回应质疑还有一种有效的方法，那就是使用**第三方答案**（third-party answer）以及其他顾客的推荐证明。如今，推销员会从四面八方采集各式各样的证据来支持自己的陈述。你可以这样回应问题："很高兴你问到了这一点，这是我们的研究报告"；或者"环保局的检验结果表明……"或者"有些顾客在购买之前也曾提出过这一问题……但最终十分满意。"这是证明陈述的例子。如果你用到了一个人或一家公司的名字，一定要事先取得其许可。

二手数据或者经历，特别是在来源可靠或者权威的情况下，对于内行的或者挑剔的顾客来说是有相当说服力的。如果讲述了其他人的经历之后顾客仍对产品将信将疑，你可以让其直接联系正在使用你产品的客户：

推销员：我还没有完全回答你的问题，是吗？

顾客：是的。

推销员：这样吧，这是最近开始使用我们产品的客户名单，你现在就可以给他们打电话，向他们询问同样的问题，电话费由我来承担。

推销员应该注意，在用常规的方法应对顾客的质疑之后，只有当确信顾客仍不满意时，才启用这种第三方证明的方法。直接而且积极的证明或许会触动顾客，给他们留下深刻的印象。与此同时，这样也证明了你的诚意，因为你愿意想尽办法来使顾客相信你的陈述。

技术可以帮你有效地解决质疑

为顾客提供必要的决策信息往往可以有效地解决质疑。存储在笔记本电脑中的数据，通过互联网以及卫星传输的数据或图像，可以为顾客提供必要的信息，帮助他们打消质疑。

菲多利公司的推销员琼·斯特伍德经常使用电脑向顾客分析他们以往的销售记录，并和他们一起预测未来的销售趋势。费希尔电气公司（Fisher Electronic）的推销员约翰·贝里则在顾客的办公室里用他的笔记本电脑检查当日的库存状况和发货时间表。美林公司（Merrill Lynch）的推销员沙迪·娄佩兹用Lotus软件向顾客展示他们当前的投资和过去的盈利状况，并向他们建议应该把多少钱投到股票上，多少钱投放到共同基金里。

在处理质疑的各种方法中，绝大多数都能借助于技术的配合。如果需要向顾客提供信息，任何时间你都可以采用科技的手段，以使你的数据看起来更加准确无误，推介效果更加生动感人。

解决质疑后做什么

你已经解决了顾客提出的质疑，接下来该做什么？首先，看一下图 11—6，你可以试探成交，然后要么重返推介，要么成交。

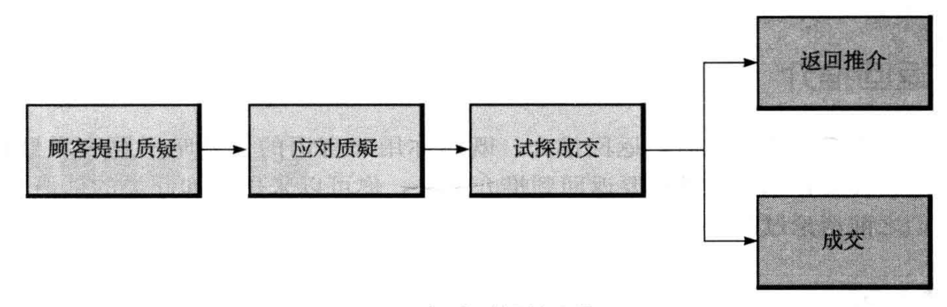


图 11—6　解决质疑的步骤

首先试探成交——询问意见

在与顾客商谈的过程中，如果应对了顾客提出的质疑，你应该判断质疑是否已经消除。如果没有，顾客会再次提出。如果你误解了或者没有成功地解决顾客的质疑，完成销售是不可能的。理想的情况是所有的质疑都能得到彻底解决。因此，在应对顾客的质疑后，要通过试探成交来判断是否已经克服了质疑。你可以这样问：

- 这很好地说明了这一点，不是吗？
- 这就是你要寻找的答案，不是吗？
- 这一问题已然解决了，我们继续吧，可以吗？
- 你是否认为我们已经解决了你提出的所有问题，而且你已经掌握了处理的方法？
- 问题已完全解决了，不是吗？
- 这可以解决你的问题，不是吗？

销售提示

处理质疑的策略

推销员若取得成功，最大的阻碍之一就是处理质疑。下面是优秀的推销员发掘、理解并克服质疑的一种策略。

1. 做好应对质疑的准备。
2. 必要的情况下，预测并预防质疑。
3. 处理发生的质疑。

4. 保持积极乐观的态度。
5. 倾听——找出真实的质疑。
6. 理解质疑——通过提问予以澄清。
7. 解决质疑——选择合适的方法和技巧。
8. 确认质疑已经解决——试探成交。
9. 我在哪里？判断是需要继续销售，还是处理另一个质疑，抑或成交。

一旦质疑得到解决，立即向销售序列的下一个步骤推进，你可以使用肢体语言向顾客暗示我们要继续向前推进了。接下来，你需要做两件事中的一种（假设你已经处理了质疑）：要么返回推介，要么成交。

返回推介

在解决质疑之后，返回推介。既然你用非言语的信号暗示顾客质疑已经解决了，你要让顾客知道你要返回到推介中去，你可以采用诸如此类的话语："就如我们之前谈论过的……"现在，你可以继续推介。

伦理困境

一所大学的条件

你是一家负责出版和销售大学教材的大型企业的推销员。三天前，你和系主任布什博士讨论过采用你的一本教材作为 2 000 名大二学生教材的事情。他说这本书很好，但是其他三本教材也同样不错。

在你离开之前，布什博士说，如果你们出版社捐款 1 000 美元并提供电脑和打印机，他们系就会使用你们的教材。你将此事告诉老板，她说："可以，但不要声张，以免被其他学校知道，这将是 10 万美元的销售。如果我们只为少数学校这么做，总部会批准这笔开支的。"

最合乎道德的行动是什么？

1. 告诉老板你认为这样做不公平，但还是照办——这最终是她的决定。

2. 告诉老板这样做不合适，而你也不想再参与此事。这样做不仅对顾客不公平，让你保守秘密这件事对你自己也很不公平。

3. 照做——完成销售，并捐献电脑和金钱。

成交

如果顾客表示所提出的质疑得到了解决，就应该成交；如果顾客又提出质疑，那么就再次应对质疑，然后试探成交。

在成交时，你可以总结一下之前讨论过的产品利益，你可以说："正如我们刚才讨论过的，你真的希望……"然后向顾客征求订单。第 12 章将详细讲解怎样获取订单。

如果不能解决质疑

如果你不能解决质疑或成交，那么应该准备好返回销售推介，集中讨论产品的特性、优势和利益。如果你认为顾客提出的质疑属于不能克服的重大问题，一定要坦然承认，但你可以向顾客推介产品的利益能弥补这项不足。

如果你百分之百地确信自己无法克服质疑，而顾客又不会购买，那么只有结束销售。不过，在你离开之前，还是要问顾客买不买，因为你的任务永远是争取订单，不要害怕要求顾客购买。是顾客对产品说不，而不是你。有时会发生这样的情况，在你刚刚离开之后，其他公司的推销员拿着类似的产品走进顾客的办公室，他们或许同样无法解决顾客的质疑，可是他们只是问了一下顾客买不买，结果竟然拿到了订单！

凡事都要遵循黄金定律

请记住，凡事一定要遵循黄金定律，这是从事销售乃至任何商业活动的道德罗盘。你的职业就是希望帮助别人。回想一下本章前面讲过的“企业生命之树”，你就会知道为什么要尊重顾客的质疑。使用沟通技巧的唯一原因是要从心底里为他人服务，而不是你的钱包。

这些经过时间检验的销售技巧可以给顾客带来好处，也是增加销售的新方法。使用黄金定律开始你的销售生涯，它会给你带来美满的生活。

销售要点总结

人们希望购买，但不希望被误导，因此在推介中他们经常提出问题或质疑，而你的责任就是随时准备好用逻辑而清晰的答案对此做出回应。

销售质疑说明顾客对推销员提供的信息以及发出的请求表示反对或拒绝。面对质疑时，推销员应该考虑：(1) 提前准备；(2) 预测；(3) 及时处理；(4) 倾听；(5) 积极热情地回应；(6) 了解清楚；(7) 使用有效的沟通技巧。

在成功地解决质疑之前，一定要准确地判断某种质疑是属于对信息的请求、销售条件，还是真实的质疑。如果属于真实的质疑，辨别它是主要的还是次要的。回应时使用试探成交，如果回应很成功，继续自己的推介。如果仍在推介中，那么返回推介；如果已经完成了推介，直接成交。如果顾客仍有疑虑，你必须决定是再次使用试探成交还是重新推介并介绍新的产品利益。

质疑可以分为隐藏的、延迟的、无需求的、金钱的、产品的以及来源的。对待不同的质疑，要使用不同的方法。例如，对待延迟的质疑，通过提问找出真正的质疑。如果合适的话，否定这种质疑，阐释产品的利益如何弥补其不足，并且使用证明陈述。

要欢迎顾客的质疑，它可以帮助你了解自己是否在发现顾客需求的轨迹上，你的产品能否满足他们的需求。真实的质疑对顾客和你都有利，因为它体现了顾客的需求，这能让推销员及时了解顾客的需求。最后，质疑可以使推销员的能力得到提升。假以时日，执著的推销员能够娴熟地掌握

处理每一种质疑的技巧，既不失诚信，又增加顾客的利益。

应对销售挑战

在处理质疑之前，最重要的是准确地发现真实的质疑。价格究竟是托辞还是顾客更换供应商的真正原因？是其他供应商的价格吸引了顾客，还是由于推销员自身的问题而没有能力销售高价的产品？问题多种多样，在解决之前，一定要细心琢磨，找出真实的质疑。可以这样问："你能告诉我你真实的想法吗？"不停地探索，直到了解顾客更换供应商的真正原因为止。

认真地听取顾客的意见。对方可能是位精明的谈判者，他提出价格质疑，就是为了让你把价格降到最低。不过，本章开始的诺尼·杨也可能对你的价格很满意。

关键销售术语

销售质疑
销售条件
协商
实际的质疑
心理的质疑
隐藏的质疑
延迟的质疑
无需求的质疑
金钱质疑
产品质疑
来源质疑
搪塞（托辞）
忽略
改述成问题
推迟质疑
反制法
睿智问题
五个问题步骤
直接否定
间接否定
弥补法
第三方答案

销售应用题

1. 在推介过程中，顾客中途打断了你，说："这听起来不错，而且你的产品也很好，但我现在不感兴趣，以后再说吧。"你怎么做？

2. 假设你是日本电脑公司的一名推销员。完成销售推介后，海湾石油公司的采购经理说："这听起来确实不错，而且在我听过的所有电脑系统当中，你们的价格是最低的。事实上，它比其他的厂家报价便宜20万美元。但我们仍想使用IBM的电脑，因为相对于100万美元的电脑系统来说，20万美元并不是很多。"让我们再假设，你同样了解这一点，IBM的产品在各个方面都具有相对优势。你怎么做？

3. 当顾客不接受你的产品时，肯定存在质疑。在接下来的每一个情形中，都存在对产品的质疑：

（1）顾客认为图书必须是整套出售的，而实际上他可以买其中任何一册。

（2）顾客不喜欢这一颜色，而你进的产品却只有这一种颜色。

（3）顾客不想购买新版的一套图书，因为她担心花在旧版图书上的钱白白浪费了。你还没有告诉她，你有以旧换新的政策，她只需要多付一点钱就可以得到新版的图书。

在这些情境中，哪一个是由于误解引起的？哪一个是由于缺乏信息引起的？哪一个不能为顾客提供他们重视的利益？

4. 当顾客说："我想再想一下。"下面的回答哪一个最好？为什么？

（1）全面讲解使用该产品的好处。

（2）提及延迟购买可能带来的损失。

（3）提及特别的价格优惠。

（4）上面的选择都不合适。

（5）取决于不同的环境，前三个选择都可以。

5. 克里夫·詹姆森售卖商业模具，他有着顶级推销员的美称。他工作努力，计划周密，销售推介时一直充满自信。有一天，他向自己的新客户，加利福尼亚钢铁公司做推介。

"女士们，先生们，"他说，"我们的模具质量上乘，价格又低于竞争对手。我知道你们使用大量的商业模具，但不管你们使用什么样的，我保证应有尽有，全面供应。众所周知，我们的模具经久耐用，它们可以以每秒 60 转的速度运转，我相信它们会有出色的表现。"

"很好，詹姆森先生，"公司的执行官反问道，"难道你没有听说去年奥格登公司的出了故障吗？"

"哦，"詹姆森回答，"那不是我们模具的问题。他们的操作员很愚蠢，不遵守我们提供的操作指南。我保证，如果严格按说明书操作，肯定不会有问题。"

"而且，我们现有的存货很多，因此你不必担心交货延迟。只要给我们打一个电话，我们就会马上把模具送到你们的工厂。因此，我希望可以得到你们的订单。"

詹姆森这样做合适吗？为什么？

6. 你的顾客玛格丽特·波特将你推荐给她的一位朋友，因为他的仓库也需要大力士牌货架。波特最近购买了你的大力士牌货架，感觉很满意。她说："拿下这笔订单对你来说很简单，我的朋友真的需要货架，而我向他提及过你。"

波特的信息是正确的，你的推介也很流畅。顾客问了很多问题，并希望购买。在你提及订单时，他说："看起来你的产品就是我所需要的。我想再考虑一下。你能一周后再来吗？"你该怎么做？为什么？

（1）接受建议，下周再来拜访。

（2）继续征求订单。

（3）询问他犹豫不决的原因。

应用练习

销售质疑被定义为来自顾客的反对或抵触。结合本章内容，请完成以下销售练习题。

1. 请列出顾客给你提出的三个质疑。可以参见本章前半部分的例子。确保质疑与你经营的产品有关，不要使用"我不喜欢"之类的笼统性的质疑，而要具体，例如"我不喜欢这个颜色。"

质疑 1：

质疑 2：

质疑 3：

2. 分别选择处理上述质疑的技巧，并在下方写下具体的技巧名称。

技巧 1：____________________

技巧 2：____________________

技巧 3：____________________

3. 记录推销员和顾客之间针对质疑的对话，陈述顾客的质疑以及你的反应。每一次应对质疑时，都使用试探成交来判断是否克服了质疑或者准确地解决了顾客的疑虑或问题。在试探成交之后，用括弧标明"（试探成交）"。

顾客质疑 1：

你的反应：

顾客质疑 2：

你的反应：

顾客质疑 3：

你的反应：

开展角色扮演，从顾客的角度提出以上质疑，并从推销员的立场给出回应。如果可以的话，进行录音或录像。你所扮演的角色自然吗？如果不，调整；如果是，继续。

案例 11—1

Ace 建筑材料公司

这是你第四次拜访 Ace 建筑材料公司，目的是希望他们承销你们公司的建筑材料，卖给当地的建筑商。对方的采购员乔·纽兰德向你表示他非常喜欢你的产品。

在拜访中，乔重申他喜欢你的产品，并试图以这样的表述来结束会见："等过了这个淡季，也就是在三个月后，我们会向你订货。那时你再来吧，到时会给你订单的。"

问题

1. 对于下列的反应，你会采取哪一种？为什么？

(1) 过三个月后再来拜访，按照对方的意思拿到订单。

(2) 尝试得到更肯定的答复或者现在就签单。

(3) 一个月后打电话给乔（而不是拜访），设法拿到订单。

2. 你为什么不选择另外两个反应？

案例 11—2

电动机公司

乔治·温是电动发动机公司（Electric Generator）的一名推销员，他主要负责联系从事商业建筑规划的工程师。有这么一位工程师，名叫唐·森尼德，他负责得州农工大学商学院一幢教师楼的建设项目。唐的公司已经购买了三台便携式电动机。乔治了解到他们还需要四台电动机，而且他认为唐会买更多的。

推销员：唐，我知道你拥有我们生产的三台新型电动发电机。

顾客：是的，你没有开玩笑。

推销员：我确定你的新工程将需要更多的电机。

顾客：是的。

推销员：我大体浏览了一下建筑方案，并为你准备好了所需的机器。

顾客：波士顿的总部负责采购，你需要见一下他们！

推销员：我昨天去过，他们说由你决定。

顾客：我今天很忙。

推销员：明天可以吗？

顾客：不用了，我不想再用那糟糕的机器了！

推销员：你什么意思？这是我们最新的设计！

顾客：那些你们所谓的新型保险丝，使用五分钟后就断了。自动变压器也不能启动……你看到那束淡光了吗？保险丝又断了。

问题

乔治为此感到很尴尬，他特别想打开这种新电机的销售局面，而唐·森尼德的业务在现在和将来都很重要。如果你是乔治，你会怎么做？

1. 让公司最优秀的工程师联系唐，解释新型发电机的能力。
2. 等唐冷静后再来。
3. 设法让唐心平气和地讨论问题，并试图解决它们。

第12章

成交是关系的起点

学习目标

如果推介的每个环节都顺利地完成了，那么成交就变成最简单的一步了。学习完本章后，你应该能够：

- 解释什么时候成交；
- 如果顾客要求更多的信息、提出质疑，或者拒绝你的订单请求，你该怎么做；
- 解释你为什么要准备不止一次地试探成交；
- 讨论成功交易的12个要点；
- 推介、说明并应用几种在推介中促成交易的技巧；
- 建立一个多步骤的成交序列。

迎接销售挑战

约翰向一位办公室经理推介了办公室内置咖啡机服务项目。在临近结束时，办公室经理问，“价格是多少?”约翰报出了标准的价格，对方的经理马上说，“不可能，你们竞争对手的价格要便宜10美元!”

丽萨是一家医药实验设备公司的推销员，在完成销售推介之后，病理学医师问她成本如何。她按照价目表报了价，然后听到对方说，“你的价格太高了，我能以便宜得多的价格拿到同样的器械。”

拉夫负责销售办公复印设备，在推介进行到一半时，对方负责总务的主任问他成本的问题。拉夫根据最高端的机型报出了价格，这位主任以惯常的方式结束了这次会面：“你的价格太高了。”

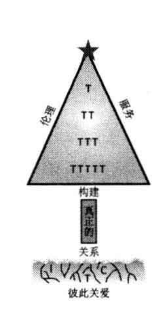
约翰、丽萨和拉夫都面临着真正的挑战。他们的买主说“你的价格太高了”，间接的说法就是“我不感兴趣”。在每个情境中，你将怎么做?

本章将对销售推介所涉及的主要因素进行归纳性的总结，然后讨论何时结束推介，举例说明购买信号以及成交需要怎样的本领。接下来，我们讨论成交中遇到的一些难点以及应该有多少次机会可以试探成交。我们总结了11种促成交易的技巧，并且解释了如何做好思想准备，根据不同情境多次进行试探成交。

若想成功地达成交易，你必须首先学会如何处理质疑。质疑通常情况下在销售

推介接近尾声时提出，正如约翰的例子；质疑也可能会在推介完成之后提出，正如丽萨所经历的；然而拉夫发现，价格质疑任何时候都可能冒出来。本章以及之前关于处理质疑的内容，将会帮助你正确地应对以上的销售挑战。

企业生命之树：成交



你花了几个小时来准备销售推介，产品讨论、营销计划和商业建议这几个环节都进展顺利，你感觉动员顾客购买的时机已经成熟了。在你让人购买之前，你应该回答一个很重要的问题："这个人应该买这种产品吗?"一般推销员不管对方需不需要，都会一味地兜售。然而，信守黄金定律的推销员则不同，他们会首先了解这种产品能否满足顾客的需求或解决他们的问题。如果不能，推销员可能会说："你可能知道一些我不知道的，××先生，但这种产品看起来不是你所需要的。"顾客可能回答说，"我觉得它能满足我的需求，我想买。"那么你相信少数推销员不会把东西卖给这位先生吗？大部分人不相信。你将会怎么做？一本书不能描述在所有的情境下你该如何做，因为很多事实都还不清楚，你只需要牢记你接触顾客以及进行销售决策的目的。

看一下这一章的标题，你就会清楚，假如你和一个人达成了交易，也就是把产品卖给了他，很快，顾客就会知道你说的是不是真的。他能否以商定的价格及时地收到正确的产品？这种产品是不是符合交易时的承诺？你和顾客的关系从第一次销售开始，一直要持续到将来。

你信任的人曾经对你说过谎吗？你信任的人欺骗过你吗？这个人为什么要欺骗你？这会让你怎么想呢？这很难被原谅，对吧？是的，在行业里，说谎不仅意味着你会失去销售，而且可能丢掉饭碗，甚至锒铛入狱。但是有些人仍然采用不道德的手段从事销售工作，这通常是贪婪在作祟。他们心存侥幸，而顾客却是最终的赢家！

在成交时，回想一下销售拜访的目的是极其重要的：无私地服务于他人。将他人的利益放在首位是建立长期关系的前提。

我该在什么时间提出问题

成交（closing）是一个帮助他人做出有利于其自身的决策过程，而你通过询问潜在顾客是否购买来帮助他们做出这样的决定。正如成功的推销员所知道的，成交不需要什么神奇的话语或者技巧，它只是销售推介的结果。如果销售推介的每个部分都妥当而顺利地完成了，下一步的成交就是一个符合逻辑的结果。

尽管很明显，但很多推销员会忘记顾客知道他们是在那里卖东西。他们一见面，顾客马上就想到了推销员推介的主要部分。有时候，顾客在见面之初就做好购买的准备了。

> 在篮球场上，如果你不把球抛出去，你的命中率永远是零。

那么，你什么时候应该尝试成交呢？简单地说，当顾客准备好了的时候。更具体地说，是当顾客的思维过程进入确信阶段的时候。顾客在销售推介的任何时候都可能进入确信阶段。正如图 12—1 所示，早的，你可能要求顾客在接触阶段就购买；而晚的，你可以等到第二天才要求顾客购买。然而，很多时候，成交是在推介之后发生的。正确地解读顾客购买信号的能力能帮助推销员确定什么时候以及怎样与顾客达成交易。

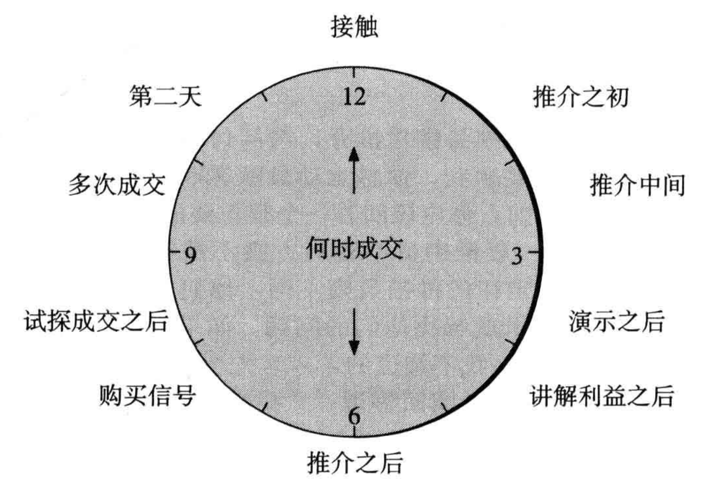


图 12—1　成交在顾客进入确信阶段的时候

解读购买信号

当顾客在思想上经历了购买过程的每一阶段并且准备购买时，他们通常会发出某种信号。**购买信号**（buying signal）是指顾客在言语或者行动上表明他们已经准备购买的任何迹象，或者说顾客业已进入购买过程的确信阶段。当顾客准备购买时，他们发出的信号往往是：

- 问问题——“多少钱？”“我最早什么时候能收到？”“你们的服务怎么样？或者退货政策是什么？”有时候，你可能要用另一个问题来回答信号性问题，如表 12—1 所示，这会帮助你确定顾客的想法和需求。如果你的问题能够得到积极的回应，就表明顾客有高度的兴趣，你的销售就要大功告成了。
- 问另一个人的意见——主管人员给某个人打电话说，“到这里来一会儿，我有些事情要问你。”或者是丈夫转向妻子问，“你觉得怎么样？”
- 开始放松，变得友好起来——顾客一旦决定购买某件产品，购买情境中的压力就消除了，其焦虑状态明显缓和，因为你的新顾客开始把你看成是他的朋友。
- 抽出一张订单表格——如果在你谈话的过程中，顾客抽出一张订单表格，那就该向成交推进了。
- 仔细地检查产品——当顾客仔细地检查你的产品，或者陷入沉思状态时，这可能是个走向成交的间接提示。鉴于这些暗示，试探一下对方的意图：“你认为……怎样？”如果你的这个问题得到了积极的回应，立即推动成交。

> 追问，顾客就可能购买。

表 12—1 用另一个问题来回答顾客购买信号的问题

顾客说：	推销员回答：
■ 你的价格怎么样？	■ 你要买多大的量？
■ 你提供什么付款条件？	■ 你想要什么样的条件呢？
■ 什么时候能够发货？	■ 你希望什么时候发货呢？
■ 我应该买什么型号的复印机呢？	■ 你需要多大型号的呢？
■ 我能现在和下个月都按照这个特价购买吗？	■ 你要分批采购吗？
■ 你们有 8，12，36 和 54 英尺的管子吗？	■ 这些型号都是你经常用的吗？
■ 要得到你们的优惠，我要下多大订单？	■ 你想要下多大订单呢？
■ 你库存还有 6400 型号吗？	■ 这是你最喜欢的型号吗？

顾客可能在销售推介之前或者过程之中的任何时间流露出言语或非言语的购买信号（记住图 12—1 的提示）。对购买信号的准确解读能加快销售推介的进程。在初次试探成交时，总结一下吸引顾客购买的主要卖点。如果试探成交得到了积极的反馈，就可以进行第 9 个步骤并达成交易（参见图 12—2）。如果反馈是消极

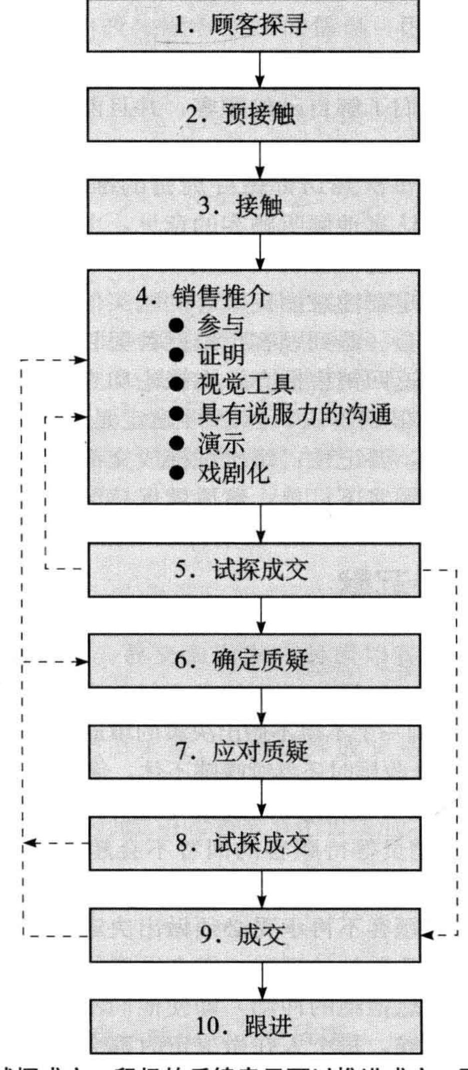


图 12—2 对于试探成交，积极的反馈表示可以推进成交，而消极的反馈则意味着重返推介或确定顾客的质疑

的，你需要再返回到第 4 步的销售推介中，或者返回到第 6 步来确定质疑。总而言之，成功的试探成交能够节省你和顾客的宝贵时间，而一个受挫的试探成交则促使你重新认识当前的销售情势。

成交需要怎样的本领

始终追求成交。

在任何推销队伍当中，都有一些人比其他人更擅长达成交易。一些人认为这种能力是“天生的”，而另一些人则认为是“天道酬勤”。那么，推销员到底怎样才能练就成交的本领呢？

优秀的推销员都有强烈的愿望来达成每一笔交易，他们坚信自己的产品有能力满足顾客的需求。他们了解自己的顾客，并且能够根据每个顾客的特殊需求制定不同的销售推介方案。

优秀的推销员对每次拜访都做好周密的准备，他们用心观察，提出睿智的问题，而最重要的是能认真地倾听顾客的意见，由此揣摩和把握顾客或潜在顾客的需求。要想成功，推销员应该懂得自己的 ABC（Always Be Closing 的首字母缩写），即始终追求成交。一定要注意捕捉顾客的购买信号，在顾客进入状态时促成交易。

优秀的推销员不会一遇到顾客拒绝就善罢甘休。如果顾客说不，首先要确定质疑的性质，然后重新返回销售推介。在谈论和克服质疑有关的信息之后，用试探成交来判别质疑是否已得到解决，然后再确定是否还有别的质疑。如果仍然存在阻力，保持积极的姿态，要记住：每次试探成交都有助于促使顾客做出购买决定。另外，要一直设法动员顾客下订单，然后就保持沉默，等待顾客的反应。

征求订单后保持沉默

不管什么时候或者以何种方式促成交易，一定要记住在征求订单之后保持沉默，一句话也不要说。如果你说些什么，任何言辞都会增加销售失败的概率。

你必须将顾客推到一个不得不做出决策的境地，迫使其开口说话，对你的成交提议做出反应。如果在推介收尾时还继续喋喋不休，你就等于消除了顾客做决策的压力。

想象一下这种情境：推销员完成销售推介之后说，“你想要在 2 周还是 4 周后发货呢？”一般的推销员等待顾客的回答不会超过 2 秒钟，便忍不住开口讲话，比如说“我们什么时候发货都可以”，或者重新开始讨论产品。这样必将错过销售的大好时机，因为潜在顾客不再承受必须做出决定的压力了，他们有了时间去想出拒绝购买的理由。保持几秒钟的沉默，潜在顾客将无法逃避做出决定的压力。

每个人都经历过想拒绝的冲动，即使他们不确定你在卖什么或者他们什么时候想要你的产品。有时候，每个人在做决定时都会犹豫不决。因此，为了帮助顾客做出决定，你必须在推介结束之后保持一段沉默。

如果需要的话，专业的推销员能整天保持沉默。沉默一般不会持续 30 秒，在

此期间，什么都不要说或者做分神的动作，仅仅关注积极的非言语购买信号，否则，将会降低成功的可能性。你可以充分利用这段时间在思想上准备好如何对顾客的反应做出回应。

听起来很简单，其实不然。你可能开始坐立不安，绷紧神经，直想扭动身体的某个部位。你可能表情严肃，不再和颜悦色，你的目光可能在回避顾客。最糟糕的是，你要开口讲话，以打破烦人的沉默。最后，顾客可能会说些什么。现在，你可以根据顾客的态度做出反应。

不断练习，围绕成交提出问题，然后保持沉默 30 秒，最后做出反应，这会帮助你锻炼技巧并增进提出成交的勇气。

得到订单，然后继续

在顾客同意购买之后，不恰当的话语同样可能终止销售。不过，你可以问顾客是否还能推介其他的潜在顾客。在此之后，最好着手落实订单，然后继续。

无休止的谈话可能会给出改变顾客想法的信息，因此要在征求订单后保持沉默，直到顾客做出反应。如果你成功了，结束销售，然后离开。

应该进行几次试探成交

从礼貌和常识的角度出发，推销员在一次拜访中试探成交的次数应当保持在合理的限度之内。但是你说，“我在要求顾客第一次购买时就很害怕，我一定不会第二次要求对方购买了。”不过，如果你认为这种产品正是顾客想要的呢？当顾客说“我不打算买”，你会说“好吧”，然后就扬长而去吗？如果第一次遭拒就轻易离开，这符合无私地帮助他人的精神吗？通过销售你的产品来帮助他人，你必须学会使用多重成交法。如果需要，你可以改天再来登门拜访，进行销售推介并试图达成交易。记住，百折不挠是优秀推销员必须保持的良好心态。

> 我会持之以恒，直到取得成功。
>
> ——奥格·曼狄诺（Og Mandino）

要知道，对于成功的推销员来说，3 次试探成交是最起码的。只要处理得当，3～5次的试探成交不会冒犯一位顾客。在一次拜访中进行多次试探成交，是对推销员的智力、魅力和个性的考验。因此，在准备放弃销售之前，至少要尝试 3 次试探成交。

销售技巧

马克·吐温的一个故事

马克·吐温出席了一次慈善募捐会议，一位传教士应邀在会上发言，他深深打动

了吐温。稍后他说，“牧师的声音美妙动听，他向我们讲述了一些土著居民所经受的苦难，并用极其简洁而动人的言辞请求我们伸出援手，这使我本来想放到盘子里的 50 美分变成了双倍。他如此栩栩如生地描述了那些蛮人可怜的处境，让我想要捐赠的钱渐渐增加了 5 美元。”

“然后那位牧师继续讲下去，我觉得我身上带的全部现金都不够了。我决定写一张大额支票，然后，他还在滔滔不绝，”吐温说道，“继续讲述关于土著居民遭遇的恶劣状况。我放弃了写支票的念头。再一次，他又开始了，我又回到了捐赠 5 美元的想法。他还在继续，我想到了 4 美元，2 美元，接着是 1 美元。他仍然继续不停地布道。当盘子来到我面前的时候，我竟然从中拿走了 10 美分。”[1]

在愤怒中成交

为了更有效地达成更多的交易，千万不要把顾客第一次说“不”当做是彻底的拒绝，相反，你必须能够在愤怒中实现销售。换句话说，你必须做到能够动员情绪恶劣甚至对你抱有敌意的顾客购买。

有一个例子，一位消费品的推销员曾建议一家大型药品批发商购买公司整个的产品线，进货量为 6 个月。愤怒的采购经理把订单目录隔着办公桌扔了过来，而推销员向狂怒的顾客解释说，公司会在顾客的销售区域增加一倍的促销开支，鉴于销售会激增，加大进货量是很明智的。推销员平静地捡起订单目录，面带微笑地递给顾客说：“你不想多进一点吗？”

那位推销员就是本书的作者。

顾客开始转怒为喜，笑着说，“那你认为合理的进货数量是多少？”这就是顾客将要购买的一个信号，但是数量可能会少一些。他们确定了一个 2 个月的商品供应量。这个例子表明，对于突如其来的敌视情境，推销员能够心平气和地应对是至关重要的。那位推销员就是我，我永远都不会忘记那一天！

成交的难点

成交是销售推介中最简单的一部分，是销售推介的自然结果，因为你已经落实了购买协议的具体细节。不过，基于几种原因，推销员有时会在达成交易的环节遇到困难。

推销员难以成交或者丢掉订单，其中一个原因在于他们对自己达成交易的能力没有信心。或许是先前销售失败的经历在他们的心里留下了挥之不去的阴影，因此他们在完成销售推介之后迟迟不敢征求订单。推销员必须克服这种恐惧心理才能取得成功。

> 永远，永远，永远，永远不要放弃！
> ——温斯顿·丘吉尔

其次，推销员通常先入为主地判定顾客不需要某种数量或类型的产品，或者觉得顾客不应该购买这种产品，因此他们不要求顾客购买。要记住，是否购买是顾客的决定和他们的职责所在，不要擅自为顾客越俎代庖。

最后，推销员在研究顾客的背景或顾客利益计划的过程中没有收集到足够的信息，由此导致了销售推介的失利。很多情况下，销售推介准备工作不充分常常会导致失败。因此，一定要充分准备、认真演练自己的销售推介。

成交的精髓

尽管在成交时有很多因素需要考虑，若想提高成功的概率，下面几条非常重要：

- 确保顾客明白你在说什么。
- 推介要做到完整有序，以确保顾客明白。
- 区别对待每一位顾客。80%的顾客会接受标准的成交方式，然而你必须为另外 20%的顾客做好特别的准备。对于专家型的顾客要提供所有需要的事实，对于傲慢的顾客要赞扬，对于犹豫不决的顾客要加以引导，对于思维缓慢的顾客要放缓节奏。
- 言行举止要处处考虑到顾客的观点和感受。
- 不要一碰到拒绝就退缩。
- 学会识别购买信号。
- 即使对于冥顽不灵的顾客，在你结束前，也要做一个试探式的销售提议，这类顾客一旦说不，其观点就很难改变了。一句著名的谚语说得好："愚人不喜爱明哲，只醉心于自己的心意。"这意味着顾客一旦固化了质疑，他就会百般维护自己的观点，而不会实事求是地看待问题。如果这类顾客说不，你短期内将无法克服他的质疑或逆转他的思维方式。因此，只能改天再来。
- 征求订单之后，保持沉默。
- 为自己设立更高的目标，坚信并订立具体的计划来实现这一目标。
- 对于自己、产品、潜在顾客以及成交，形成并保持一种积极、自信且热情的态度。

> 不要只想着或者只说"我"，而要用"我们"来思考和表述。
> ——彼得·德鲁克

销售技巧

成交不是了不起的一步

太多的推销员把成交看成是销售拜访的一个独立而独特的环节。“我已经讨论了利益、优势和特性，回答了一些质疑，商议了价格，现在总该成交了吧。”

按照时间顺序，成交的确是最后的一个环节，然而，你必须时刻准备好成交。成交是销售推介的必然结果。如果销售拜访的其他部分十分顺利的话，成交便十分简单了，只是落实某些条款和签订协议而已。

那些经常说“一切都十分顺利，可在临近成交时总会出现问题”的推销员是怎么回事呢？很可能是不存在销售的基础。推销员所说的“一切都十分顺利……”可能只是一种表象，只是说明“我讲解了我的产品，顾客也在听讲，起码他没说让我拿包走人”，仅此而已。

在我们讨论怎样征求订单或达成交易的具体技巧之前，牢记并遵循12条简单的建议将有助于增加成交的机会，这些建议如表12—2所示。

表12—2　　有关成交的12条建议

1. 想着成功！保持热情。
2. 销售拜访做到计划周密。
3. 通过接触把握顾客的需求。
4. 给出一个精彩的销售推介。
5. 在推介过程之中或之后进行试探成交。
6. 辨别顾客的真实质疑。
7. 克服真实的质疑。
8. 在克服每一个质疑后都要进行试探成交。
9. 总结和顾客需求相关的利益。
10. 采用试探成交来确认第九步。
11. 征求订单，然后保持沉默。
12. 留有余地，体现职业素养。

从这12条建议可以看出，成功的交易是在征求订单之前所发生的一系列行为的结果，因此成交不再是一个了不起的环节。

> 赢得比赛不一定要靠一鼓作气，而要靠坚韧不拔的毅力。

记住像职业推销员那样，对顾客给予的销售推介机会一定要心存感激，并且做到礼貌谦和，否则你就不要做销售。一定要为下次合作留有余地，因此不能忽略上述的第12条建议——始终留有余地。

通常推销员认为在成交方面一定有某些神秘的技巧，而实际上，只要他们能够以合适的方式说恰当的话，顾客就会购买。有些推销员醉心于研究诡秘的成交技巧，与顾客兜圈子，企图通过施压来促使顾客购买。诚然，推销员需要学习不同的成交技巧，然而他们最需要的是全面了解整个销售过程，并在该过程中扮演恰当的角色。

与其依靠记诵法进行刻板的销售推介，或者不加修饰地进行急促的产品推介，倒不如巧妙地运用上列的 12 条建议更有助于促成交易。仔细揣摩这 12 条建议可以明白，在征求订单之前，需要做很多棘手的工作，包括计划和灵活地实施计划。关键是如果推销员知道如何对顾客运用这 12 条建议，如果每一个建议都能得到正确实施，他们必将赢得成交的权利。

事实上，很多时候成交自动就会出现，因为这是销售推介中最简单的一部分。通常顾客会替推销员成交，说："听起来非常不错！我想要购买。"推销员所需要做的就是完善细节并签订订单。不过，也有一些顾客在销售推介结束后仍然没有做出决定，因此经验丰富的推销员会准备多重促成交易的方法。

准备多重成交方法

为了能成功地达成更多的销售，你必须确定顾客的处境，明白顾客对你推介的态度，准备好根据顾客的特点从多种备选的方法中即刻选出一种与之成交。例如，假设你了解到你的顾客是非常自负的人，那么你就计划运用恭维的成交方式；如果你发现顾客非常想购买，那么你就改变策略，运用直接的成交方法。通过根据情境来改变成交方法，你能够充分利用销售的机会，并同时确保顾客满意。

成功的推销员能够随时调整计划好的推介，以适应不同的顾客或者不同的场景。有些推销员能够掌握多达 11 种的成交方法，每一种都是根据特定的情境设计的。下面就是经常用到的 11 种成交方法：

- 选择成交法
- 假定成交法
- 恭维成交法
- 总结利益成交法
- 持续肯定成交法
- 侧翼成交法
- T 账户或者平衡表成交法
- 站票成交法
- 可能性成交法
- 谈判成交法
- 技术成交法

不管销售的是什么产品，无论是工业品还是消费品，这些成交方法都可以用来询问顾客是否准备下订单（如图 12—3 所示）。

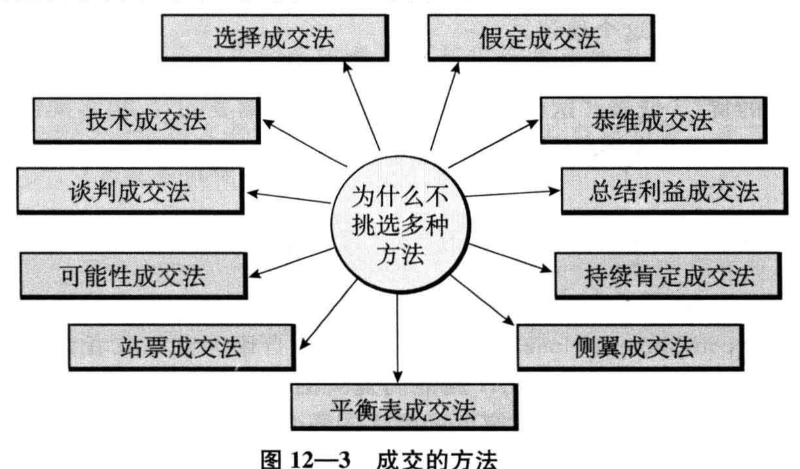


图 12—3　成交的方法

选择成交法曾一度流行

选择成交法（alternative-choice close）在 20 世纪 30 年代一度流行，当时盛传沃尔格林公司（Walgreen）以特价购进 800 打鸡蛋的故事。一名叫做艾尔玛·威勒（Elmer Wheeler）的销售培训师向沃尔格林的职员提出了一项建议：当顾客购买沃尔格林泉牌麦芽牛奶时，职员应该问，“你想要一个还是两个鸡蛋?”顾客甚至没想过在他们的麦芽奶中放鸡蛋，现在他们就面临着选择多少个鸡蛋的问题了。一周之内，800 打的鸡蛋销售一空，公司从中大赚了一笔。下面是选择成交法的两个例子：

- 搭配你的西装，你更喜欢哪一种领带，一条还是两条?
- 你更喜欢哪种型号的施乐复印机，6200 型还是 6400 型?

正如你看到的，选择成交法不是让顾客选择是否购买，而是购买一个还是多个。当你说：“你既然打算购买，我们确定一下有关产品的细节。”言外之意就是说，什么都不购买不是一个备选项。

举个例子，一名推销员说：“你更喜欢施乐 6200 型还是 6400 型的复印机?”这个问题：（1）假定顾客想要购买这两种中的一种；（2）假定顾客将要购买；（3）给顾客提供了偏向性的选择。如果顾客更喜欢施乐 6400 型，你知道顾客准备购买了，于是你开始准备成交。一位顾客说“我不确定”，这表明他仍在渴望阶段，你继续讲解每个产品的优点。然而，当你发现顾客因喜欢这两种机器而犹豫不决时，你可以问：“你有什么还不确定吗?”这个问题可以探查出为什么顾客还没有做出选择。

如果能正确运用，选择成交法是一种有效的成交方法。它留给顾客的选择是在购买哪种商品之间做出决策，而不是让顾客在买和不买之间进行选择。通过推介一种选择，你要么能收到顾客肯定的答复，要么能发现顾客的质疑。即使在后一种情况下，如果成功地应对了质疑，实现销售还是大有希望的。

假定成交法

运用**假定成交法**（assumptive close），推销员假定顾客将要购买。可以这么说：“我今晚就来跟你签约”或者“我明天就把这些运给你”。如果顾客不说话，那就假定他已经采纳了这个建议。

经过多次拜访后，推销员可以把订单填好，直接递给顾客说：“这就是我准备给你发的货”，或者“这就是我认为你们这个月需要的”。很多推销员彻底赢得了顾客的信任，他们能够为顾客决定如何下订单。这就是假定成交法的妙处。

恭维成交法能膨胀自负

每个人都喜欢受到恭维，如果顾客自命不凡，妄自尊大，或者性情暴烈，**恭维成交法**（compliment close）非常奏效。这种自诩为专家或者自负的顾客非常珍视自己的意见，只要赞扬他们，挑他们爱听的言辞，他们便很乐意配合你的销售推介。不自信的顾客或者优柔寡断的顾客同样会对赞扬做出积极的反应。这里有一个销售家居用品的推销员和一位零售顾客成交的例子。

"溢美之词尽管可以脱口而出，但其传播的回声却深远无极。"
——特蕾莎修女

推销员：很明显，你对食品杂货这一行非常精通，你竟然能使店里每平方英尺的地方都可以盈利。斯蒂文森小姐，我们的产品同样能让你有很大的利润空间。事实上，我们的利润将会超过你们店里每平方英尺盈利额的平均值。我们的产品一旦进店，会马上成为热门货。你的周转量会大幅提高，利润必然随着增加——你说过，这对你来说非常重要。（推销员停顿一下，如果顾客没有回应，便继续。）考虑到你商店的客流量、预期的销售量以及我们的营销计划，我建议你购进……（说明产品和数量。）这将会给你提供足够的数量来满足接下来两个月的顾客需求，你从中盈利是十拿九稳的。（至此，推销员等待顾客回应，运用选择成交法或假定成交法再次征求订单。）

所有的顾客都很喜欢别人肯定他们的优点，自我意识较强的商人一直都对他们的经营方式引以为傲，踏入服装店的顾客都珍视他们的外表，考虑人寿保险的顾客都以关心家庭为傲。因此，在你试探成交的过程中，要设法找到一些和顾客相关的地方大肆赞扬。记住，要真诚地赞扬。不管你认为人们有多么容易相信别人，几乎每个人都能觉察出赞扬中的虚伪。如果还没有想到如何赞扬，那就讲述产品对顾客的特殊利益。

总结利益成交法是最流行的

在销售推介中，要记住主要的特性、优势和顾客最关心的利益，并在成交中加以运用。要用一种积极的态度来总结这些利益，这样有利于赢得顾客的认同，然后征求订单。

这里就有一个运用**总结利益成交法**（summary-of-benefits close）的例子，假定顾客在你销售推介过程中表现出对你们的利润空间、交货时间还有信贷条款都很感兴趣。

推销员：斯蒂文森小姐，你说你喜欢我们的利润空间、快速交货和信贷政策，对不对？（总结并试探成交。）

顾客：是的。

推销员：鉴于你们店的客流量，和基于正常周转率计算出来的产品销售额，还有我们的营销计划，我建议你购买……（陈述产品和数量。）这能让你满足未来两个月的顾客需求量，当然还有从产品中获得利润。我下周初就可以给你发货。（现在等待她的回应。）

要像一名运动员那样，刻苦训练，勇夺金牌。要时刻想到金光闪闪的奖赏只有一步之遥，当然还有帮助他人的乐趣。

运用总结利益成交法，你能轻而易举地将 FAB 陈述和 SELL 顺序穿插进来。吸尘器的推销员可能会说："正如我们讨论的，这种吸尘器马达运转速度（特性）是一般吸尘器的两倍（优势），每次清扫可以为你节省 15～30 分钟的时间（利益），

而且还能使你摆脱到处拖动沉重机器的痛苦（利益）。对吗？（试探成交）”如果回应是积极的，那么可以问顾客：“你想要豪华型的，还是普通型的？”

运动品推销员可以说：“正如我们所说的，这种球会让你在原来的基础上多打出 10～20 码远（优势），帮助你减少分数（利益），因为我们在球芯里采用了加固的技术（特性）。这很棒，不是吗？”（试探成交。）如果回应积极，便问：“一打够吗？”

空调推销员可以说：“这种空调十分高效（特性），能为你节省 10%的电费（利益），因为它的设计就是节能型的（优势）。你认为呢？（试探成交）”如果回应是积极的，那么可以问顾客：“你想要本周内送货，还是下周？”

总结利益成交法可能是一种最流行的征求订单的方法。施乐公司培训中心的销售培训师艾米特·里根说，大部分讲授的成交技巧无外乎这三个基本步骤：（1）确定销售推介过程中顾客感兴趣的主要产品利益；（2）总结这些利益；（3）提出建议。对于一般顾客，简单而直接的成交就足够了，总结利益法对于这种情况是很有效的。但是，对于那些具有鲜明个性特征的顾客，还要寻找其他的方法。

持续肯定成交法能得到积极的回应

持续肯定成交法（continuous-yes close）类似于总结利益成交法，但其重心不在于总结产品利益，而是由推销员提出了一系列利益问题供顾客回答。

推销员：斯蒂文森小姐，你说过满意我们产品的质量，对吗？

顾客：是的，没错。

推销员：你喜欢我们的快速交货。

顾客：是的。

推销员：你同样也喜欢我们的利润空间和信贷条件。

顾客：对的。

推销员：斯蒂文森小姐，我们的产品优质、交货迅速、利润空间大，还有信贷条件优惠，这些都会给你带来可观的利润。再加上你们店这么大的人流量……（推销员像在总结利益法中那样完成成交。）

在这个持续肯定的例子中，推销员提出了 4 种顾客喜欢的产品利益：（1）产品质量；（2）交货速度；（3）利润空间；（4）诱人的信贷条款。推介之后，推销员运用 3 个问题来征得顾客的确认，这样她就会进一步加深对每一项产品利益的印象。通过堆积这些积极的问题，推销员让顾客一直说：“是的，我喜欢这项利益。”

顾客一直处于一种积极的思维状态，她对于产品积极的态度会保持一种惯性，直到问及她是否购买时，她也会继续做出肯定的回答。

当然，推销员同时也要意识到，一些顾客喜欢玩酷，他们会在认同你产品的所有特性之后做出一脸惊讶的表情，对你的订单请求做出否定的回应。同样，多疑的顾客可能会把你采用的持续肯定成交法看做推销员的小伎俩，或者认为你侮辱了他们的智商，而不是帮助他们做出购买决策。不论哪一种情况，都要沉着应对，这反映了职业推销员的基本素养，足以让那些玩酷的或怀疑的顾客感到惊讶。

侧翼成交法便于顾客接受

首先在产品的几个细节问题上与顾客达成共识，这要比让其做出是否购买的全盘决策要来得容易。对于重大的购买决策，顾客可能一时拿不定主意。这时，你可以从某些细节谈起，让顾客在产品的细节上做出决定，通过侧翼包抄的方式慢条斯理地引导顾客购买。

侧翼成交法（minor-points close）和选择成交法类似，两种方法都要提供给顾客两种选择。选择成交法要求顾客在两种产品间做出选择，这对有些人来说意味着风险很高，他们可能难以下定决心。然而，侧翼成交法要求顾客在细枝末节问题上做出风险较小的决策，通常是从单个产品的非核心部分入手，例如交货日期、理想的特性、颜色、规格、付款条款或者订单数量，等等。

采用侧翼成交的方法，你可能要在单个或多个产品上为顾客提供某种选择。立体声音响设备的推销员说："在你的车上装载立体声音响，你倾向于单磁道还是多磁道播放器呢?"施乐公司的推销员问："你是想购买还是租赁我们的设备?"汽车推销员问："你想要安装一部车载电话吗?"

当顾客难以做出购买决策，或者没有进入购买状态时，侧翼成交法是一种很好的切入方法。在二次试探成交时，这种方法也可以使用。例如，如果顾客因为难以做出购买决策而对你的第一次试探成交说不，你可以采用侧翼成交法。

T 账户或平衡表成交法是富兰克林的最爱

T **账户成交法**（T-account close）是根据人们的决策过程发明的，有些销售培训人员把它叫做本杰明·富兰克林成交法。富兰克林在他的《可怜的理查德年鉴》(Poor Richard's Almanac) 中说道，"你们知道，我相信我的大部分生命都在做决定中度过，我希望尽可能做出更多正确的决定。"在制定决策时，他的习惯就是拿起一支铅笔，然后在纸中间画一条线，在左边写下赞同意见，在右边写下反对意见。如果反对意见大于赞同意见，他就放弃这件事；如果赞同意见大于反对意见，他就觉得这是件值得做的事情，是个正确的决定。

> 生活就像在刚下过雪的地上行走，每一步都会留下深深的印记。因此，要讲实话。

这是顾客在做购买决定时的过程，权衡反对意见和赞同意见。有时候，在纸上做平衡表不失为一个很好的办法。通栏的标题就是两项：赞成和反对，借记和贷记，或者行动或不行动。例如，在一张纸上，推销员画出一个大大的 T 字母，在左边是行动，右边是不行动。用会计语言来讲，一边是资产，一边是负债。然后，推销员和顾客回顾一下销售推介，在左边列出顾客喜欢的特性、优势和利益，右边列出全部消极的因素，从而形成一张资产负债表。如果这张表显示的结果是正值，则证明产品的利大于弊，这时就有理由引导顾客购买了。如果

顾客喜欢用这样的列表决策，平衡表成交法便更有说服力。下面就是一个例子。

推销员：斯蒂文森小姐，这里有纸和笔，给我一分钟，让我们来回顾一下刚才讨论的。请你在纸上画个大T，在左上角写行动，右上角写不行动，可以吗？现在你说你喜欢我们的快速交货，对吧？

顾客：是的。

推销员：好的，请在行动这一栏写上“快速交货”，好的！你对我们的利润空间很动心，还有我们的信贷条款，对吗？

顾客：是的。

推销员：好的，写在左边那一栏吧。还有什么需要改进的吗？

顾客：是的，你不记得吗？我觉得你们种类很少，只有一种类型的扫把和一种类型的拖把。（质疑。）

推销员：好的，写在右边这一栏，就是这些吗？

行动	不行动
交货迅速	品种单一
利润空间大	
信贷条件好	

顾客：是的。

推销员：斯蒂文森小姐，你认为哪一栏的意见占多数——行动还是不行动？（试探成交。）

顾客：就是行动这一栏吧，但是看起来我需要更好的产品搭配。（同样的质疑。）

推销员：我们发现种类对大多数人来说不重要，扫把和拖把就仅仅是扫把和拖把，他们需要的是好的质量和耐用性。消费者喜欢我们产品的外观和质量，那不是很好看吗？（推介拖把和扫把来进行试探成交。）

顾客：看起来是可以的。（积极的回应——她没有那么在意种类，你克服了质疑。）

推销员：斯蒂文森小姐，我能为你提供高质量的产品，快速交货服务，诱人的利润，还有好的信贷条件。我建议如下：你的210家店里每家购进一打扫把和一打拖把。不过，让我们首先考虑这个：你的某一连锁店发现我们的拖把有很强的清扫能力，特别是等我们的广告铺开以后，水桶和地面蜡油的销售也增加了一倍。假如每家商店平均销售12个拖把的话……（他停下来，倾听，注意顾客的反应。）

顾客：我得先和销售约翰森牌地蜡的厂家联系一下，可我真的没时间。（积极的购买信号。）

推销员：斯蒂文森小姐，让我来帮忙。我来给地蜡厂家的推销员打电话，让他联系你。还有，我想去见你们广告部的经理来安排一下广告，好吗？（假定成交法。）

顾客：好的，去吧，但是这些东西最好能卖掉。

推销员：（微笑着）消费者会蜂拥到你店里（向她描绘了一幅画面），抢购

拖把、地蜡，还有水桶。那正好提醒了我，每家商店都需要一打水桶。（持续肯定法，保持谈话）我来填写订单。（假定成交法。）

> 有人可能不喜欢你，可能一时情绪低落，或者性情乖张，但是你仍然要关心他们，和颜悦色，并且设法从和他们的相处中找到乐趣。

一些推销员建议把“不行动”放在左边，“行动”放在右边。这样会让顾客先讨论为什么不购买，然后再讨论购买的原因，销售推介最后落脚到积极的一边。具体的做法完全取决于推销员个人的喜好。

T 账户或平衡表成交法的变种

一些推销员试图修订这种平衡表式的对比方法，在促动成交时只列举要行动的原因，而不提醒顾客任何导致不购买的负面原因。这和持续肯定法类似，唯一的区别就是将产品的利益写在纸上。

这是一种很有利的销售工具，因为顾客毕竟自己也在心中盘算购买和不购买的原因，把原因说出来，将其公开化，这样你就能参与到决策制定的过程中去了。

尽管这种方法什么时候都可以使用，但作为第二个或者备选的方法尤其有效。例如，如果尝试了总结利益成交法不能达成交易，就采用平衡表成交法。顾客头脑中的反对意见就像压力下的蒸汽一样，是爆炸性的。因此，当你公开说明这些质疑时，反对意见就减轻了压力，质疑可能就此消失殆尽了。然而，要记住，如果顾客说：“好，我就买了。”不要说“好，我们先来看看为什么不购买。”相反，立即完成销售。

站票成交法可以吊胃口

如果有人告诉你，你不能拥有你想要的东西，将会发生什么？你恨不得立马就得到它！当你面对一位犹豫不定的顾客，或者你想让顾客下大批量的订单，一种方法就是向顾客表明，如果他们现在不行动，将来就不可能再买到了。下面是运用**站票成交法**（standing-room-only close）激励顾客立刻行动的例子：

- 我不太确定是否还有你要求的规格，如果有存货你想要吗？
- 我们的顾客把我们的产品都订光了，我不确定是否还有剩余的给你们。
- 我知道你正在考虑购买……的数量，但是我们真的需要现在就拿到订单（大批量），虽然我们现在有存货，但是已经出现了供不应求的趋势，恐怕难以满足你夏季的订单。
- 这台设备的价格下一周将会增加10%，我是今天发货，还是你准备付出更高的成本？

选对了合适的产品，针对适当的对象和情境，这是一种非常有效的成交方法。零售和工业品的推销员都可以采用这种方法，它有助于刺激顾客变得兴奋起来，促使其尽快做出购买决策。然而，要诚实地运用这种方法。顾客意识到，罢工、天气、交通、通货膨胀和存货短缺等因素都可能导致物价上涨或购买困难，鼓励他们立即购买是为了给他们节省费用和减少麻烦，这就是站票成交法的精髓所在。

可能性成交法

当顾客说出“我想再考虑一下”之类的质疑或者变化，你要试着说：“……（先生或女士），我完全理解，的确需要慎重考虑。不过我来问你，如果我下周登门拜访，你有多大把握决定订购我们的产品？”然后暂停，你一句话都不要说，等顾客开口。

顾客的回答无外乎以下三种：

1. 购买的可能性在 50%～85%之间。如果在这个区间内，问明白阻碍购买的因素是什么，然后暂停保持沉默。在你熟练地掌握了这一技巧后，你会发现，顾客在慎重考虑质疑时会眨眼睛。

很多时候，我们听到顾客想要再考虑一下，不是因为他们想要延迟决定，而是因为他们真的不知道是什么在阻碍他们。**可能性成交法**（probability close）能让你的顾客集中在真正的质疑上。一旦明白了真正的质疑，你可以运用说服性的销售技巧来转变质疑。

2. 购买的可能性在 85%以上，但不到 100%。如果是在这一区间，你就意识到这里的阻碍不大。你可能想说，“我们成交几乎板上钉钉了，为什么要等到下周呢？我们现在就定下来吧，如果在接下来的几天内你决定改变主意，我们不妨再取消订单。让我们先在这个项目上尝试合作一下吧。”

> 我们达成合作的可能性有多大？

如果顾客表明很有可能购买，你可以利用他们的陈述作为杠杆，把他们推向更高的购买比例。

3. 购买的可能性在 50%以下。这是几乎没可能达成交易的信号，唯一合适的方法就是一切清零，重新开始销售。多少推销员在推介结束时期望顾客说 80%赞同而不是 80%反对呀，这样的结果实在令人失望。

可能性成交法允许顾客集中到质疑上，它能让真实的或者隐藏的质疑浮出水面。顾客反对得越强烈，实现销售的可能性就越小。

销售提示

顾客的名字是强有力的成交工具

《怎样赢得朋友和影响别人》的作者戴尔·卡内基教育他的学生，“如果你记得我的名字，给我一个微小的恭维，这表明我给你留下了不错的印象。”顾客的名字是用于试探成交的有力工具，因为我们大多数人对自己远比对别人更感兴趣。

在销售拜访的过程中，重复几次顾客的名字，当然不要过度使用。同时，把顾客的名字和重要的利益联系在一起。

- “这种自动拨号的功能，吉姆，将会为你节省很多时间。”
- “我们提供的担保将会使你彻底安心，苏珊。”

你的顾客不会知道你正在采用一种强有力的心理战术，这在心理学上叫做“认知联想”或者“积极配伍”。如果你能在顾客的名字和三四个明显的产品利益之间建立起某种联系，那么在你提到他们的名字时，顾客便会期望听到一些积极的信息。到了试探成交阶段，要记得使用顾客的名字，这样将会唤醒积极的感觉。这个鲜为人知的方法将有助于提高销售成功的概率。

谈判成交法

每一次销售都是一场谈判。大多数的销售谈判都集中在两大主题上：价值和价格。顾客通常要求高价值和低价格，他们为此会采取不公平的手段，对推销员施加压力。正确地运用**谈判成交法**（negotiation close），其目的不是在谁多得谁少得的问题上纠缠不休，关键在于找出一种各得其所的方式，实现顾客和推销员双赢的局面。下面是推销员采用谈判成交法的两个例子：

- 如果我们找到一种方式可以取消备用机器而保证你日后随时可以订购，你对这种安排还满意吧？
- 我们为什么不让步？你知道我不能给你折扣，但是我可以延迟账单到这个月底。这就是我所能做的，你觉得怎么样？

当你击打网球的一瞬间时，球的旋转类型决定了对手接球时的击球方式。在谈判中，你的态度决定了对方的态度。因此，一定要态度积极，乐于助人，善解人意，随时显示出帮助顾客的兴趣。

技术成交法

想象一下，你刚刚讨论完产品、营销计划和商业建议，并且总结了产品能给顾客带来的主要利益。现在你拿出笔记本电脑，放在顾客的桌子上以便他能看到屏幕，或者你准备把电脑屏幕投影到墙壁上。运用图表，你给顾客介绍了过去的购买和销售趋势，然后你提出购买建议。如果合适，你可以进一步说明不同数量的不同付款规定和折扣。**技术成交法**（technology close）能给顾客留下特别深刻的印象。

在促动成交时确切地采用何种技术，这要依赖于产品的类型和销售的对象，但毫无疑问，销售推介中融入技术将会帮助你与更多的潜在顾客和顾客达成交易。

准备多重成交序列

在任何情境中，都要准备几种不同的成交方法，这样有利于你达成更多的交易。同样，对多重成交序列的运用，连同克服质疑的方法，将会增加成功销售的机会。

例如，你一开始可以采用总结利益成交法。假定顾客说不，你可以改述质疑，然后采用选择成交法。如果顾客又一次拒绝，而且没有给出原因，你可以运用五个问题步骤来克服质疑，重复两三次（参见第 11 章中关于克服质疑的顺序）。

在困难面前，坚持是需要勇气的。

表 12—3 给了一个多重成交序列的例子，这是由供职于一家电器批发公司的简·马丁（Jane Martin）发明的。请注意，她采用了多种方法来克服质疑并促动成交。首先，她采用总结利益法，然后等待回答，一点儿也不着急。她意识到这是一项重大的决定，有充分的思想准备来应对来自对方的阻力并多次征求订单。顾客给出了否定信号，她仍不就此罢休，继续与顾客攀谈。

请注意，顾客最后给出了不购买的真正原因，说："不，我的上司不会让我买任何东西的。"通过专业地处理约翰的质疑并礼貌地继续销售，简最终争取到了和真正决策者谈判的机会，这个人就是约翰的老板。

表 12—3　　运用技术来克服质疑的多重成交法

推销员：约翰，我发现奥克顿牌（Octron）灯泡能够满足你对货场的管理要求，它能发出更加明亮的颜色，有助于减轻设计人员的视觉疲劳，消除角落的阴影。我是这周给你发货还是等到下周？（成交 1——总结利益法。）

顾客：听起来是不错，但是我还没准备购买，成本太高了。

推销员：你是说：你想知道我们的产品有什么特殊的利益来支持其略高的价格，对吗？（重述问题。）

顾客：是的，我想是的。

推销员：我们是这样考虑的，它有更长的使用寿命，而且节省能耗。如果换上我们的灯泡，你每年能节省 375 美元。这表明，约翰，采用我们的产品能帮你节省成本，对不？（试探成交。）

顾客：是的，我想你是正确的。

推销员：好的，你是想这周就安装，还是下周工余时间安装？（成交 2——选择成交法。）

顾客：都不是，我还要再想想。

推销员：一定有什么原因让你犹豫。你介意我问一下吗？（SELL 顺序中的第 1 个问题。）

顾客：我不确定我能一次性买得了这么多新灯泡。

推销员：除此之外，还有别的原因让你不愿意购买吗？（第 2 个问题。）

顾客：没有了。

推销员：假定你能够让自己相信整体更换要比零星更换更划算，你是否愿意现在就做出决定？（第 3 个问题。）

顾客：我想是的。

推销员：整体更换不是必需的，但是它能让你立即实现全面节能。另外，这比零星更换更能节省人工成本，因为整体更换是流水线作业。明白我的意思吗？（试探成交。）

顾客：是的，我明白。

推销员：你认为在晚上安装好还是在周末安装好？（成交 3——侧翼成交法。）

顾客：我还要再考虑一下。

推销员：这里一定有些什么原因还让你犹豫不决。你介意我问一下吗？（第 1 个问题。）

续前表

顾客：我们现在没有足够的钱做那种投资。 推销员：另外，还有别的原因你不愿意购买吗？（第 2 个问题。） 顾客：没有，我老板不让我买。 推销员：你同意在这件事会帮你们公司节约成本，对吗？ 顾客：是的。 推销员：约翰，我提议现在就给你老板打电话，告诉他我们能节约多少成本和仓储空间，还有减轻员工的视觉疲劳，怎么样？或许，我们可以一块去拜访你的老板。（成交 4——总结利益法。）

基于情境成交

不同的成交方法适用于不用的情境，推销员需要辨别不同的质疑，然后选择特定的成交方法来克服这些质疑。表 12—4 显示怎样运用不同的成交方法来克服质疑。

表 12—4　　基于情境的成交方法

情境＼成交方法	选择法	恭维法	总结利益法	持续肯定法	侧翼法	假定法	平衡表法	站票法	可能性法	谈判法	原因
顾客犹豫不决	√		√	√	√		√	√	√	√	敦促决策
顾客属于内行或个性自负		√					√		√	√	让内行决策
顾客抱有敌意		√		√					√	√	态度感化
顾客是朋友						√			√	√	你自会照管细节
顾客固执己见							√		√	√	利益胜过疑虑
顾客贪心，但想购买								√	√	√	机不可失

假如顾客事先认定要购买竞争者的产品，推销员可以采用平衡表成交法来表明自己的产品要胜过竞争对手的。在制定销售推介方案时，要了解顾客的概况，然后准备主要的成交方法和几种备选方案。对每次拜访都要精心准备，你的信心和热情会随着经验同步增加，这都会形成更加积极的销售态度。你可以在帮助顾客的同时达到你的目标。

研究有助于成功的销售战略

尽管总结本书中讨论的所有的销售成功战略是很困难的，一份研究报告突出了提高销售绩效的几个关键程序。这个报告试图验证推销员经常发问的两个关键问题：决定销售拜访成功与失败的关键因素是什么？推销员通常的错误有哪些？

为了回答这些问题，施乐公司的研究部门组建了一支观察团队，对 24 个不同的销售组织的 500 多次销售拜访进行观察和分析。这项研究涉猎的产品和服务范围很广，从电脑到工业废物处理。

这项研究的总指挥是施乐公司的高级研究员迈克·拉迪克（Mike Radick），据他称，一次成功的销售拜访平均持续 33 分钟。在拜访期间，推销员平均提问 13.6 个问题，描述 6.4 个产品利益和 7.7 个产品特性。同时，顾客平均表述 2.2 个不同的需求，提出 1.0 个质疑，做出 2.8 个接受陈述，提问 7.7 个问题。

观察人员注意到，至于推销员是 28 岁还是 48 岁，男的还是女的，有 2 年还是 20 年经验，都与销售的成败没有关系，而运用合适的技巧和避免常见错误的能力才是最重要的。下面 6 种常见的错误是影响销售拜访成功的主要障碍，而运用这些研究成果意味着你需要遵循销售的黄金定律。

- **告知而非兜售，提问不足。**推销员习惯于在谈话中占主导地位，他们喜欢口若悬河地讲述产品的利益，而忘记了通过提问来判断消费者的兴趣。顾客只能被动地听讲，而许多细节问题可能是他们根本不感兴趣的。结果，顾客愈发反感。

  例如，一位工资单系统软件的推销员可能会滔滔不绝地向顾客讲述这套软件可以节省多少操作时间，然而，如果顾客对这项利益不感兴趣的话，他就不想深入了解产品的细节。这位顾客可能需要更准确的薪酬记录，因此会对软件系统产生的报告抱有浓厚的兴趣。
- **过度控制拜访过程，提出了过多促动成交的问题。**这样的销售谈话像审问，顾客很少有机会表达自己的需求。过度控制的推销员总把话题转向自己想谈的，而不在乎顾客的想法。当顾客开始谈话时，推销员经常不听或不给出反馈，或者没有意识到顾客所说的重要性，结果疏远了顾客，导致销售拜访失败。
- **没有在回馈中把利益和顾客需求对应起来。**推销员停留于讲述产品的特性，而让顾客自行推测出产品的特性将如何满足其需求。譬如，顾客需要一台转速高的机器，而推销员讲述的却是机器的耐热性能如何，与顾客关心的运转速度文不对题。结果是，顾客被弄得晕头转向，拜访就此失败。

  研究表明，针对顾客需求的利益表述与拜访结果之间存在直接的联系；和顾客需求相关的利益越多，成功的概率就越大。
- **没有识别需求，提前给出利益。**例如，一位顾客在讨论电话设备时指出，他的一些客户抱怨电话总是占线。推销员展示了产品在应答服务方面的利益，

但是顾客回答说，电话占线并不重要，因为他们会把电话打回去。在这个例子中，顾客不太在乎这个问题能否得到解决。

- **没有正确地识别或者处理消极态度**。推销员没有从顾客的口吻中识别出质疑（反对意见）、冷漠（无需求）或者讥讽（疑虑）。在这些问题从顾客脑海中清除之前，顾客的态度一直是消极的，因此不会做出任何承诺。研究进一步表明，顾客的讥讽、冷漠和质疑属于三种不同的态度，每一种态度对销售拜访的影响是不同的，需要采取不同的策略予以应对。
- **成交陈述软弱无力，没有掌握正确的时间和方式**。在一个极端的例子中，顾客试图以一种积极的语调达成交易，但是推销员却没有意识到这一点，还是执著地继续推销，直到顾客失去了兴趣。这里的教训是，成功的推销员需要在整个拜访过程中一直对成交的机会保持高度的关注。

要始终心存感激。

完成一次销售拜访，最强有力的方式在于对顾客感兴趣的利益进行总结。拉迪克的研究发现，采用这项成交技巧的销售拜访中，3/4 都是成功的。

伦理困境

如果……我将会购买

你坐在你们镇一家大银行的总裁办公室里，为了得到这次拜访机会，你努力了 6 个月。总裁开口说，他要购买更多的保险，而且他已经在当天上午和你们的一家竞争对手谈过了。

在你做完推介并提出建议之后，你开始试探成交，他告诉你，他已经完全信服了，可以与你成交，但是，有个条件：他只接受对非吸烟者的优惠费率。然而，他的桌上摆着一个脏兮兮的烟灰缸，他的身体显然至少超重了 25 磅。你知道，如果诚实地填写这份保单，吸烟者不可能得到这样低的保费。你同样也知道，你公司出具的保单将依赖你提供的信息。

在申请表上蓄意提供虚假信息，其结果意味着代理资质的取消。如果顾客在保单两年的测试期内去世，而申请表的信息被发现是伪造的，死亡利益赔偿就会减至原始的保费金额。

然而，如果他去世了，你可以说他告诉过你他不吸烟。他也做过体检，因此你可以把责任推到医生身上。这是一笔大交易，佣金也很高。你知道他将会购买，你完全可以带着这些虚假的信息离开。如果你不这么做，别人也会这么做。

怎样做才符合道德标准?

1. 告诉顾客，你将填写非吸烟者的申请，但他必须答应戒烟。不过，同时让他知道，如果医生不同意他的申请类型，必须接受医生的意见。

2. 就按照非吸烟者一类填写申请表，必要时采用虚假的信息。很可能没有人能发现，而你可以得到一大笔佣金。

3. 告诉顾客，你不能提供非吸烟者的申请表。你可能会丢掉这次销售机会，但是最终你捍卫了职业和价值观的底线。

提高销售的关键

推销员如何从平庸走向杰出？施乐公司发现，学习和运用下面的技巧将有助于推销员实现这一跨越：

- 通过提问来收集信息和发现需求；
- 意识到顾客什么时候有真正的需求，掌握产品或服务的利益将如何满足这些需求；
- 和顾客之间建立一种平衡的对话关系；
- 识别并迅速而直接地处理顾客的消极态度；
- 当临近结束时，运用总结利益法并达成双方认可的行动计划。[2]

学习并运用这五种销售技巧，运用这本书中重点强调的其他内容，开发你天生的能力和保持积极的思想态度，你必将成为一位成功的职业推销员。

商业建议和成交

对于一些推销员来说，讨论商业建议提供了一个很好的成交机会。商业建议，正如第 5 章附录中讨论的，就是讨论成本和价格，进行价值分析，对投资回报率或利润提出预测。在讨论完产品的特性、优势和利益（FAB），以及营销计划之后，这些任务应该马上开始。记住，营销计划旨在解释以下内容：

1. 对于批发商或者零售商，他们该如何销售产品；
2. 对于最终用户，他们怎么使用产品。

产品的 FAB 和营销计划为你建议对方下订单提供适当的理由，而商业建议作为销售推介中的第三步，是关乎能否成交的关键因素。①

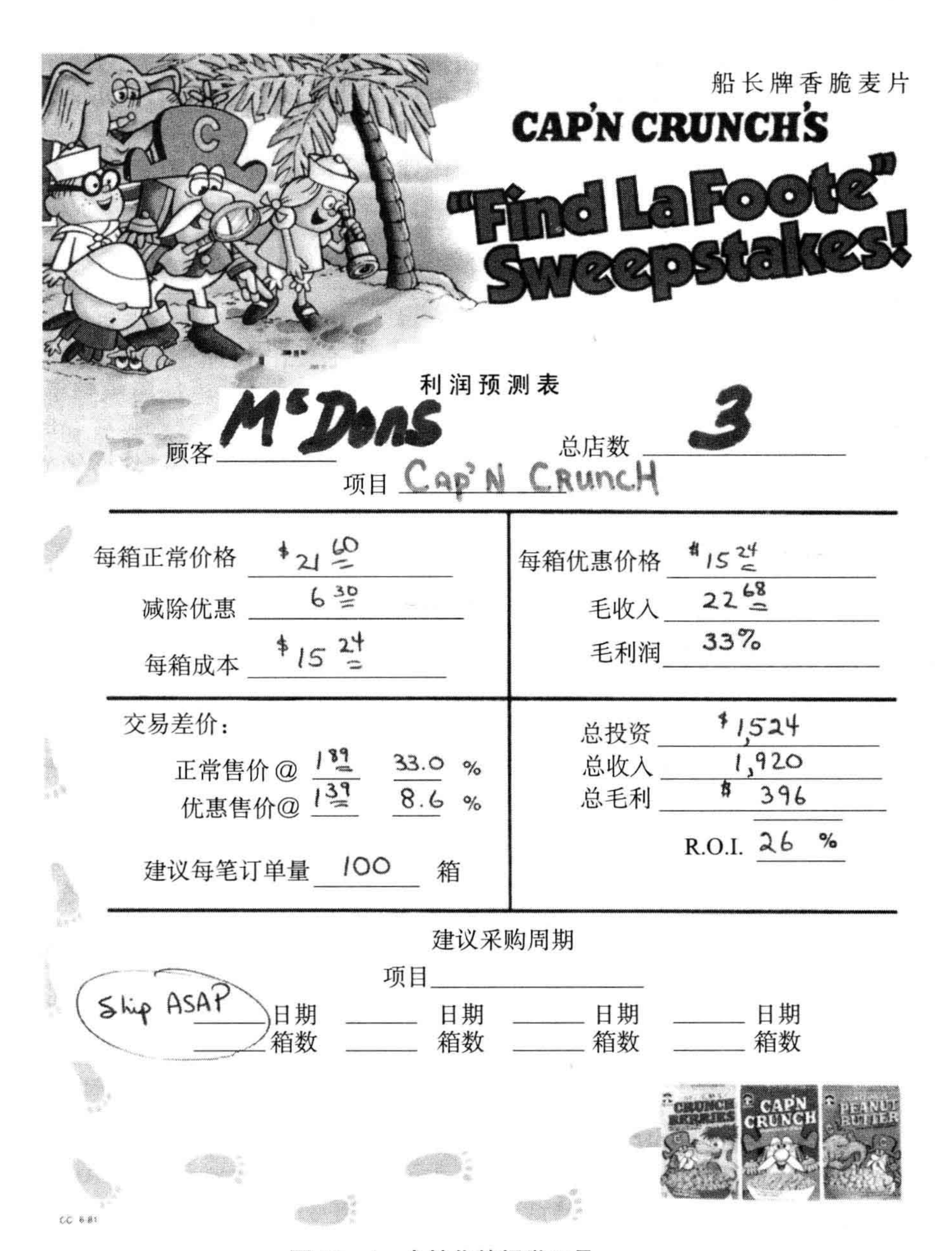
采用视觉工具来帮助成交

视觉工具是讨论商业建议和成交的得力助手。在讨论了桂格公司的船长牌香脆麦片（Cap'n Crunch）的营销计划之后，推销员展示了如图 12—4 所示的利润预测表。请注意，推销员进行了精心的个性化设计，把顾客的名字写在了最上面。

在利润预测表上，推销员逐一讨论了每一个条目。然后，推销员说：“基于你过去的销售、你将要赢得的利润和我们的营销计划，我建议你为你的三个店购买 100 箱。”建议的订单数量也同时写在了利润预测表上。

现在，推销员保持沉默，等待顾客回答“买”、“不买”还是“不买那么多”。在等待时，推销员应该思考如何针对顾客的每种回答做出回应。

① 参见第 7 章和第 9 章讲述的三个步骤。


船长牌香脆麦片
CAP'N CRUNCH'S
"Find LaFoote" Sweepstakes!

利润预测表

顾客 McDons　　总店数 3
项目 CAP'N CRUNCH

每箱正常价格 $21.60	每箱优惠价格 $15.24
减除优惠 6.30	毛收入 22.68
每箱成本 $15.24	毛利润 33%
交易差价： 正常售价@ 1.89　33.0 % 优惠售价@ 1.39　8.6 % 建议每笔订单量 100 箱	总投资 $1,524 总收入 1,920 总毛利 $396 R.O.I. 26 %

建议采购周期
项目______
Ship ASAP ______日期 ______日期 ______日期 ______日期
______箱数 ______箱数 ______箱数 ______箱数

图 12—4　个性化的视觉工具

说明：视觉工具是成交的绝佳帮手。在对照视觉工具讨论了财务信息之后，建议顾客购买什么以及购买多少，以此促成交易。

成交是关系的起点

当你第一次实现销售时，你把一个人或一个组织由潜在的顾客变成了现实的顾客。你帮助了顾客，你为顾客的利益做出了贡献。是的，你应该为你的销售感到骄傲，因为你已经服务了他人。多么美妙的感觉啊！

现在，你怎么赢得继续向顾客销售的机会呢？那就要遵循黄金定律，以满足顾客的需要为核心，销售正确的产品，提供出色的服务。顾客总会发现你对产品的描述是否实事求是，是否给出了最优惠的价格，是否按时交货，是否提供了最优质的服务。

> 你从销售中得到的乐趣恰恰等于你在其中投入的服务。

回顾一下图 1—5 的内容，以及与顾客建立长期关系所需的个性特征，希望你能更清楚地理解为什么今天的推销员需要这些个人特征。“什么是最重要的?”你可能问。所有的都重要，如果其中有个最重要的，那就是“关心顾客”的特质。你是否把顾客的利益放到了首位，优先于你的利益？你真的关心过你所销售的产品将会有利于顾客吗？在建立长期关系中，真心帮助顾客的强烈愿望是一个重要的组成部分。如果你真的关心，其他的 8 个特征也会自己涌现出来。

什么时候不能实现销售

一组采购代理被问及他们对于很差的推销员的最大抱怨是什么，他们列出的一条就是：“如果没有得到生意，他们（推销员）似乎很恼火，就像是你亏欠了他们一样，只是因为他们不断地去拜访你。”[3]

尽管你可以尝试，但是你不能把产品卖给每个人吧。当你做了最大的努力去说服顾客或者潜在顾客购买，他们仍然不想买或者不想按你说的去做，记住总是有明天的。言行要像个职业的、成熟的推销员一样，不要在意顾客的拒绝，而是把它看做顾客基于环境不得已做的决定。礼貌并且高兴，感谢潜在顾客给你这次机会来讨论你的产品。

> 我们面临的机会往往就埋没在那些看似不可能的情境当中。
>
> ——查克·斯文德尔（Chuck Swindoll）

对于没有达成销售情境的适当处理事实上能帮助你建立一个不错的客户关系，形成一种合作精神。问一下，你哪个地方做得不好。在每一天结束时，回顾一下你为什么能达成交易和为什么不能。运用这些信息增加你的销售推介。从你的成功和失败中学习。

销售要点总结

成交是一个帮助顾客做出有利于他们自己的决定过程，你运用的方式是要求他们购买。从顺序上说，成交是销售推介完成之后的自然结果，这个时候也就意味着你已经完成了销售（即已经彻底说服了顾客购买）。要随时观察和倾听顾客的购买信号，以此来确定什么时候促动成交。只要顾客做好了准备，任何时间都可以成交，不管是在销售推介的开始还是结束的时候。

当你准备成交时，要确保你已经全面

推介了自己的商业建议，并且你的顾客已经彻底理解了你的商业推介。这需要根据每个顾客的特性来选择成交的方法，而且要从顾客的角度来看待当时的情境。你的销售推介可能完成得过于草率，要求成交的心情可能过于迫切，这反而会导致顾客拒绝，因为他们心想："我还没有搞清你的推介，我不想稀里糊涂地做这笔生意。"因此，不要逼迫顾客匆忙地说出"不"字。这也是要采取试探性的口吻来促动成交的另一个原因。不管什么时间或者怎么成交，一定要用积极、自信而热情的方式来更好地服务于潜在顾客。请认真学习并遵守 12 个成交的建议。

对于每一位潜在的顾客，都要制定周密的计划，并不断地演练成交的方法。各种成交方法一定要运用得非常自如，这些方法包括选择法、恭维法、总结利益法、持续肯定法、侧翼法、假定法、T 账户法或者站票法，等等。如果顾客的反应和预期的不太一样，要考虑当时的情境，随机应变，千万不要墨守原定的成交方法。

优秀的推销员在每一笔销售中都有强烈的成交愿望，他们绝少会在第一次遭到拒绝后就轻言放弃。作为职业的推销员，你应该至少尝试 3～5 次。

如果在准备成交时出现变故，千万不要沮丧或者气馁。此时此刻，一定要保持头脑冷静，确定顾客仍然存在哪些质疑，然后设法克服。最后，继续进行试探成交，直至拿到订单。

应对销售挑战

丽莎已经完成了销售推介，而约翰和拉夫还没有。丽莎最起码已经把全部内容讲完了，而约翰和拉夫还没有，他们可能失去了实现销售的希望。

在以上三种情形中，顾客的反应是一致的："你的价格太高了。"很多顾客故意这样说，目的在于试探推销员能否降价。

当顾客问，"你们的价格怎样?"约翰可以说："这取决于你所需服务的类型和购买的数量，我们稍后再讨论这个问题吧。"当顾客说，"算了吧，你竞争对手的价格比你们的要便宜 10 美元。"约翰可以说："我给你说的是我们的正常价格，至于对你的实际报价，要取决于购买的数量。我们愿意迎接挑战，我们的价格一定会比他们的（竞争者的价格）更优惠。"

丽莎需要了解更多的信息，比如竞争对手的设备型号和在哪里生产的。设备不同，服务项目、合同条款和交货条件也就不同。

当拉夫的顾客说"你的价格太高了"时，他需要找出这个顾客是和谁的价格进行对比。拉夫的顾客可能不需要顶级质量的设备，他必须反过头来问清顾客的需要，然后才能确定设备的型号和价格。

关键销售术语

成交
购买信号
选择成交法
假定成交法
恭维成交法
总结利益成交法
持续肯定成交法
侧翼成交法
T 账户成交法
站票成交法
可能性成交法
谈判成交法
技术成交法

销售应用题

1. 推销员必须运用简单而又直接的销售技巧，其任务仅限于动员顾客购买，而不应该拿其他的事情分散顾客的精力。在下面的情境中，哪些属于推销员仅动员顾客购买的例子，而没有分散顾客的精力？

(1) 如果你不反对，我想到你的仓库看一看，丈量一下这些新产品放到哪里能给你节省空间。

(2) 为了大张旗鼓地开展这次促销活动，我们应该通知每一个店的经理。我已经准备好了一张公告牌，是我给每位经理送去，还是你自己来做？

(3) 为了开展这次促销，我们应该通知每一个店的经理。我已经为他们准备了一张公告牌，我可以顺路把它交给你的秘书。

(4) 我应该联系一下仓库的经理，让他们为这些新产品预留出空间。你是想现在就和他们联系，还是等我离开后联系？

2. 购买信号的形式多种多样。当你收到某种购买信号时，要立刻停止销售推介，进入促动成交环节。对于以下7种情境，如果顾客发出购买信号，请选择最合适的回应来直接引导成交。

(1)"你有蓝色的吗？"最佳答案是：

1) 有。

2) 你想要蓝色的？

3) 有三个颜色，包括蓝色。

(2)"你们价格怎么样？"最佳答案是：

1) 要多少数量？

2) 报一个具体的价格。

3) 要哪种等级的？

(3)"你们能提供什么样的交易条件？"最佳答案是：

1) 提供具体的交易条件。

2) 条件需要进一步讨论。

3) 你想要什么样的条件？

(4)"为了得到你们最优惠的价格，我要下多大的订单？"最佳答案是：

1) 给出一套完整的数量折扣价格表。

2) 给出一个特定规模的订单折扣。

3) 你想下多大的订单？

(5)"你们什么时候推出新的型号？"最佳答案是：

1) 给出一个特定的日期。

2) 你想要我们最新的型号吗？

3) 这就是我们最新的型号。

(6)"你们要求的最低定量是多少？"最佳答案是：

1) 给出一个具体的数量。

2) 你最低想订多少？

3) 给出多种不同的起订量。

(7)"什么时候发货？"最佳答案是：

1) 这取决于你订单的数量。你想要多大的订单规模呢？

2) 给出一个具体的发货日期。

3) 你想要我们什么时候发货呢？

3. 下面的促动成交的过程中，哪种属于常见的错误？为什么？

(1) 过早地要求顾客下订单。

(2) 销售推介和成交的目的没有联系。

(3) 没有征求订单。

4. 有人说，好的成交法就是直截了当地问顾客（在正确的时间）："怎么样？我能给你们厂运一车来吗？"你同意这种观点吗？为什么？

5. 在完成了包括所有产品特性、优势和利益的销售推介之后，绝对不要迟疑，要立刻询问顾客："你想要购买多少产品？"这种说法对还是错？为什么？

6. 在销售推介中，每一种视觉工具的应用都是为了让顾客认同你的主要卖点。为了掌握顾客的兴趣并引导成交，你认为应该采用哪些视觉工具？请给出几个例子。

7. "现在，我们来回顾一下讨论过的内容。我们都认同Mohawk牌的蓝色乳胶漆不仅色泽好，而且能保持很长时间。另外，你觉得我们直接面向客户的物流系统将会节省大量的金钱和时间。我可否给你寄送一些样品？或者，你还是愿意购进一定的批量试销一下？"

（1）为了确保成交时的陈述能得到顾客的认可，推销员运用下列哪种方法：

1）总结顾客同意的利益点是非常重要的。

2）给出不同的选择。

3）假定双方已经达成了一致意见。

（2）推销员应该采取下列哪种方式结束陈述？

1）询问顾客是否还有其他疑问。

2）询问产品是否满足顾客需求。

3）要求顾客做出购买承诺。

8．“假定双方已经达成了一致意见”，这是在结束陈述时你应该表现出的态度。当你结束陈述时，切忌言谈话语中流露出怀疑、犹豫或者不确定的口吻。下面是推销员的陈述，哪一个能假定双方达成了一致意见？

（1）你是否觉得 Munson 这一品牌是你真正想要的。

（2）我今天先给你留下两箱，其余的下周给你送来。

（3）如果你真想购买的话。

（4）你看起来好像有意购买。

（5）我们不是已经达成一致意见了吗？

（6）如果你购买 X-7100 型号的话。

（7）如果你喜欢的话，为什么不试一下呢。

9．一些推销员总结出这样的经验：“一旦拿到订单，赶紧开路。”你同意吗？为什么？

10．一位房地产推销员带着一对夫妇在看房子，夫人说：“瞧，这简直太棒了。他们把这个地方收拾得干干净净，地毯和窗帘也很有品位。你认为他们会留下地毯和窗帘吗？”推销员应该说什么或做什么？为什么？

深入探索销售世界

1．假定你在面试一份销售工作，现在只剩下 5 分钟了。你对这份工作很感兴趣，你知道，如果公司对你感兴趣的话，他们会邀请你参观当地的一处分销中心，并让你和那里的推销员一起工作一天。你应该采用哪几种技巧来要求这次参观？

2．请参观当地的几处零售店面或者制造工厂，询问一下它们的采购经理，看他们在面对推销员时，喜欢什么或者不喜欢什么类型的成交方式。此外，问他们是否在推销员结束推销之前就已经决定了购买或者不购买。他们认为一名推销员应该怎样做才能得到订单。

3．制定一份完整的、能够在 8 分钟之内完成的销售推介方案，其中要包括买卖双方的对话，还要确保能体现出图 12—5 中内容。根据情境，采用图 12—5 中所示的 3 种方法中的一种。例如，如果这是第一次拜访顾客，可以采用 SPIN 方法；如果这是对潜在顾客或者现有顾客的重复拜访，可以采用 SPIN 方法或者总结利益法。

销售推介必须用到几个销售序列，而且至少应该包括一项证明陈述，两个明喻、暗喻或者类比，以及演示最重要的利益。营销计划也必须融入一个或更多的销售序列，以使营销计划和在接触过程中以及在第一个销售序列中发现的信息结合起来。

把商业建议排在最后，其中包括关于价格和价值的适当讨论。把商业建议和之前销售推介中发现的信息相联系，同时运用视觉工具来推介你的优势、营销计划和商业建议。在结束销售推介之前的任何时间，至少提出一个质疑，并用提问的方式来回答顾客的问题。

现在，采用总结利益成交法来要求达成订单，如果产品和服务合适，建议一个订单数量。至少要进行 3 次试探成交，这需要你准备一个多重成交机制，因为顾客可能会提出质疑，或者对每一次试探成交都要求更多的信息。用三种不同的成交法，第一种经常是总结利益法。同样，用不同的方法来处理质疑。在销售推介中，要确保：（1）职业化的打扮；（2）真诚的握手，

并且要在推介的前后都采用直接的眼神交流；（3）传递积极的非言语信号；（4）在谈话中表现出热情和兴奋，而且要做到自然。

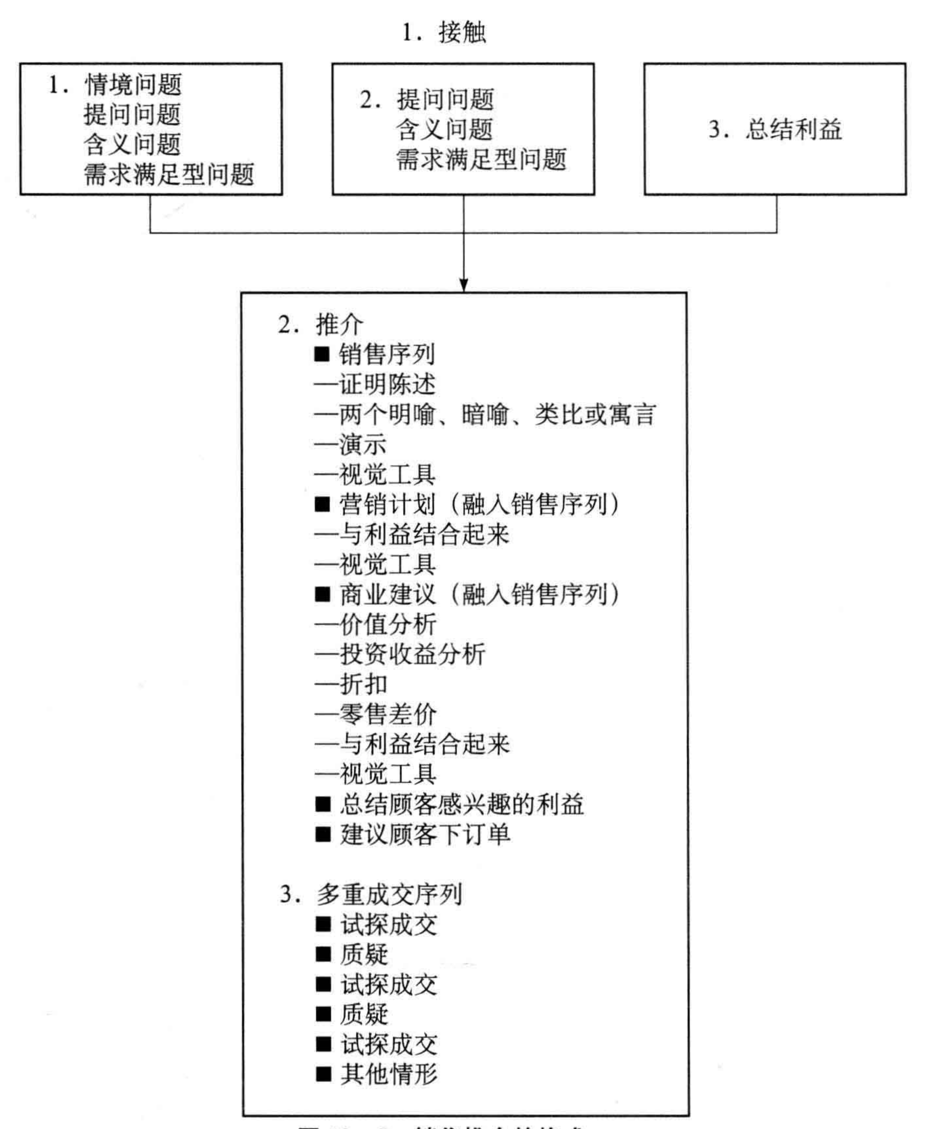


图12—5 销售推介的格式

应用练习

现在是要求顾客下订单的时刻了！通常当你要求别人购买时，对方都会提出某种问题或质疑。因此，你应该预测可能的问题或质疑，并且准备好运用不同的成交法和质疑处理技巧。请按照下面的提示进行练习。

1．列举在你的销售推介中讨论的最主要的利益点。

2．选择一种成交方法，如本章中的总结利益成交法。写出整个过程，并在括号里标出所采用的具体成交方法。在完成推介之后，进行试探成交，旨在确认这些利益对顾客是重要的。

3．参照本章中的例子，运用视觉工具来推介你建议的订单数量。这个视觉工具可能和你讨论价格时所采用的相类似。

4. 现在你已经准备好构建你的多重成交序列了，多重成交序列应该由以下部分组成：

（1）采用总结利益法。

（2）采用试探成交。

（3）建议一个订单。

（4）采用假定或者选择成交法。

（5）让顾客问一个问题或提出一个质疑。

（6）采用另一种质疑处理方法来回答。

（7）进行试探成交，看你是否已经成功地克服了质疑。

（8）采用一种新的方法再一次要求顾客下达订单。不要冲动，要保持平静、悠闲和友好的谈话风格。

（9）如果有必要，依次重复试探成交—质疑—试探成交—质疑。

5. 为了完成销售，根据上面的（1）～（8）写出一个文本。把它当做剧本来扮演其中的角色，重复练习，直到看起来非常自然为止。这可能需要采用新的方法来替换采用过的方法。手稿一旦完成，将其确定为你的指南。

案例 12—1

思凯格斯连锁店

思凯格斯（Skaggs Omega）是一家大型的连锁超市，它们给你寄来了一份五金电器的询价单，想了解你们的锤子、螺丝刀和钉子等产品。你决定登门拜访，到达后，你向采购经理琳达·约翰逊做了销售推介。你说，你已经参观了他们的几个商店。你向她展示了一套样品，其中包括她在询价单中提到的那三种产品。然后，你向她详细介绍了产品的特性和优势，并说明这将如何帮助思凯格斯从中获利。

在你推介的过程中，约翰逊女士一直在听，但是没说什么，也没有表现出任何购买信号。然而，看起来她很感兴趣，既不反对你们的价格，也没有提出任何质疑。

你马上就要结束推介，该试探成交了。事实上，你已经把能想到的和盘托出了。

问题

1. 促动顾客下订单，以下哪种方式最合适？

（1）约翰逊女士，你认为我们的产品怎么样呢？

（2）你更倾向于哪种组合，A还是B?

（3）我们接下来谈一谈订单的事吧？

（4）如果你觉得这个订单可以，约翰逊女士，我能在两周之内将产品送到你们的每个商店。

2. 讨论一下问题1中剩下的选择，从好到坏做个排列，讲述一下，如果推销员用其中任何一种方式回应，将会发生什么？

案例 12—2

核心硬件供应公司

山姆·吉利斯皮（Sam Gillespie）是核心硬件供应公司（Central Hardware Supply）的老板，一位共同认识的朋友把他推荐给了你。吉利斯皮想要解除与两家住宅建筑产品供应商的合作。“销售给他应该是有把握的。”你的朋友说。

你朋友的信息是对的，你给吉利斯皮的销售推介让你相信，他一定会从向你的购买

中受益。当你结束推介时，他评论道："看起来你的产品能解决我们的问题，不过，我想再考虑一下。你能明天或者改天再来一趟吗？"

问题

1. 面对这种情形，最好的处理方式是：

(1) 遵从他的建议。

(2) 不理会他的请求，试着再一次销售给他。

(3) 进一步探明。你可以问："你需要再考虑的事实说明，我还没有让你完全确信。这里有什么我遗漏的，或者让你不满意的地方吗？"

2. 你的第二个或第三个选择将会是什么？为什么？

案例 12—3

弗梅尼特服务公司——多重成交序列

克里斯·亨利（Chris Henry）负责销售工业阀门和轮缘，还有胶带和密封剂。他正在拜访加里·马斯洛（Gary Maslow），壳牌石油公司的采购经理，想动员他全部采用弗梅尼特公司（Furmanite Service）的产品来密封他们的设备阀门和轮缘的缝隙。克里斯已经完成了产品特性、优势和利益的推介，也完成了营销计划和商业建议的阐述。他觉得现在应该成交了。

推销员：我们总结一下刚才讨论的内容。你说你对修补后能节省这么多钱很高兴，你同样也欣赏我们及时的抢修服务，当需要时，我们还可以帮你重建。最后，你也满意我们服务的 3 年保证期。对吧？

顾客：是的，就是这样的。

推销员：加里，我建议我们派一名员工来这里，开始修复这些漏洞。你希望周一的什么时间让员工来这里？

顾客：不要那么着急，你们的配件可靠性怎样？

推销员：加里，非常可靠。我们去年为美孚公司提供了同样的服务，他们至今还没有叫我们回去保修呢。你认为这算可靠吗？

顾客：我想是的。

推销员：我知道你做决策一向都十分周密而谨慎，并且我也知道你认为对你的工厂而言，这是一项实实在在的服务。那么我们安排员工下周或再下周来这里吧。

顾客：克里斯，我仍在犹豫。

推销员：这里一定有什么原因让你犹豫不定。你介意我问一下吗？

顾客：我只是不知道这是不是一个好的决策。

推销员：这是唯一困扰你的问题吗？

顾客：是的。

推销员：假如你能说服自己这是一项精明的决策，那么你愿意接受这项服务吗？

顾客：是的，我愿意。

推销员：加里，让我告诉你我们到目前为止达成什么共识了。你喜欢我们的修复工作，因为你要节省成本；你喜欢我们的及时服务，因为及时抢修可以确保工厂正常运转；此外，你还喜欢我们训练有素的工作人员和我们的服务保证。对吗？

顾客：是的，没错。

推销员：你希望什么时候做这件事呢？

顾客：克里斯，你的商业建议很不错，但是这个月我们没有钱，或许下个月我们能这样做。

推销员：一点问题都没有，加里，谢谢，下个月的5号我将会安排工作人员来开始行动。

问题

1. 标出克里斯所采用的销售技巧。
2. 这个多重成交序列的优点和缺点是什么？
3. 克里斯应该再次试探成交吗？为什么？
4. 假定克里斯觉得还可以再做一次试探成交，他该怎么做呢？

案例12—4

史蒂夫·桑塔纳：压力导致做成大的交易

史蒂夫·桑塔纳（Steve Santana）在一家制药公司工作，他的部门面临公司的压力，必须增加销售。目前，史蒂夫正努力和丹森家政管理组织（Danson HMO）做成一笔大的生意，这笔销售对于公司来说意义重大，不仅会让他本人实现销售目标，而且也能使整个销售部门完成定额。

销售部门经理罗伯是史蒂夫的顶头上司，显然非常希望与克莱尔·曼福德（Claire Manford）做成这笔生意，克莱尔是丹森家政管理组织的采购经理。在谈到克莱尔时，罗伯建议史蒂夫绕开克莱尔，与丹森的首席医药顾问商谈一下，这会对促成交易有一定的帮助。史蒂夫不同意这个建议，然后罗伯建议他们应该邀请克莱尔加入公司的咨询委员会，这个委员会的成员能够领取一笔可观的报酬。罗伯觉得这样的安排有助于达成眼下的这笔交易，结果也遭到史蒂夫的反对。

在和罗伯谈过之后，史蒂夫径自来到了克莱尔的办公室。在交谈中，克莱尔提到她的儿子是一名学习障碍者，她为此担任了一家基金会的主席，负责募集资金，为学习障碍者提供信息和治疗费用。她的基金团队需要筹集10万美元来启动一个运营中心。正当史蒂夫准备离开时，克莱尔说，她喜欢史蒂夫的建议，但是价格似乎有点太高了。

那天下午，在拜访了丹森公司并且和克莱尔谈话之后，史蒂夫又回过头来找到罗伯，向他报告了这次拜访的情形。当听说克莱尔热心筹集学习障碍者运营中心资金的事情后，罗伯立刻建议他的公司提供10万美元的捐赠，他觉得这样能在很大程度上增加销售成交的可能性。又一次，史蒂夫认为这不是一个好的生意，然而他能看出来罗伯的情绪非常紧张。在他们谈话的最后，罗伯说，“史蒂夫，我很少让你这个位置上的人处理这么大的交易，但是我把它交给了你，事情的成败全靠你了。”

问题

1. 这个案例中应该做哪些道德的思考呢？
2. 在这个商业情境中，罗伯和史蒂夫处于道德发展的哪个层次上？解释你的答案。
3. 如果你是罗伯，你会怎么做？
4. 如果你是史蒂夫，你会怎么做？

第13章 旨在巩固顾客的服务与跟进

学习目标

在当今竞争激烈的市场上，顾客服务成了销售成功的关键。学习完本章后，你应该能够：

- 阐述为什么跟进与服务对于提升销售如此重要；
- 建立友谊；
- 讨论如何将跟进与服务转化成顾客渗透和销售；
- 列出提升销售的8个步骤；
- 解释如何以专业的方式处理退货和顾客投诉。

迎接销售挑战

作为一名建筑机械的销售人员，你知道设备故障对于顾客来说代价是高昂的。你的公司提供了一种政策保证，允许在设备进行维修时，用新的设备替换出现障碍的设备。由于你销售的搅拌机出现了故障，曼瑟瑞公司（King Masonry）的负责人在过去的三个月中给你打了四次电话。每一次你都积极地去处理问题，两小时内，出现问题的搅拌机恢复了运转。你的公司的搅拌机一直以经久耐用享誉市场，在它最后一次出现故障后，你让曼瑟瑞公司保存好一个新的搅拌机，以解决任何未来出现的问题。

这一次，曼瑟瑞公司的老板艾顿·金（Eldon King）打来电话说，这个新的搅拌机也出现了故障。他非常生气并表示，如果你不能立即给他一个替代品，他将选择其他供应商的产品。

如果你是这名推销员，你将如何处理这个问题呢？

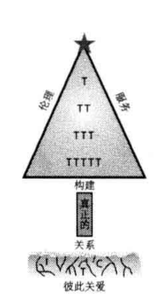
本章的最后，我们将深入讨论销售过程的要素。对于销售人员而言，顾客的销售跟进以及服务是关乎未来销售的最重要的活动。为了策划短短几分钟的销售推介，你可能需要耗费几个小时甚至几天的时间，而销售跟进与服务是永无止境的。

许多销售人员的兴趣在售后会明显下降，然而他们的顾客对于产品的兴趣以及想要与销售人员沟通的愿望却增加了。这就是为什么售后服务对于买卖关系如此重

要的一个原因，请注意这个重要章节的讨论。

企业生命之树：服务

销售是一份艰巨的工作，因为它不是你自己的问题，而是你需要充分照顾顾客的需求。通常顾客都是很难对付的，就像上述案例中遇到的艾顿·金，销售人员赚大钱可不是一件容易的事情。如果你要做的所有事情就是进行一次推介，于是顾客就踊跃地购买你的产品，那么每个人都可以成为销售人员了，但事实是，由于许多人没有拥有将别人的利益置于自己对金钱、权利以及影响的需求之上的能力，所以他们不能够成功地进行销售。他们想要的就是促成销售，然后继续去征服下一个客户。



并不是所有人都适合推销工作，一些从事销售的人员根本就不称职，他们败坏了销售人员的名声。这就是为什么大多数人都不愿意相信销售人员的原因。

买主和卖主之间存在鸿沟，只有通过真诚，才能在买主和卖主之间搭建起一座沟通的桥梁。真诚是支撑信任的基础，它不包含任何由于个人情感或偏见所造成的扭曲。

成交意味着你与顾客关系的开始，售后服务与跟进显示了你对顾客真正的关心。通过使用产品，顾客将会真切地感受到产品是否像说的那样好。当你答应给别人某种东西并确实提供给他时，你的正直、守信、性格和价值观的光芒就如夜空中闪耀的繁星。黄金定律指引下的销售会带来高尚的行为，这样的行为形成了习惯，习惯影响了一个人的性格，而性格又决定了他的命运。通过提供优质的服务，你将顾客的利益置于你自身的利益之上。道德高尚的服务确实有助于建立买卖双方之间的长期关系。

服务与销售跟进的重要性

在第 1 章中，我们将服务定义为为他人的福利做出贡献，它是产品的一部分，例如保险、广告等。大多数书中涉及的服务都是处在帮助他人的情境中，而且这也是本章着重强调的地方。那么销售人员怎样帮助顾客呢？答案就是**销售跟进**（follow-up）。通过保持与顾客的联系，销售人员能够及时对产品效果与顾客满意度进行评价。

关切顾客这一思想已经发展了许多年。让我们考虑一下所有销售人员都应该了解的关于销售智慧的几个比较重要的术语。

关于销售智慧的术语

销售人员常常都急于销售，他们中的一些人将销售视为一项竞技运动，他们必须取得胜利。毕竟，销售人员也具有人的天性，他们渴望取得成功，他们也有需要

支付的账单以及供养的家人。因此，许多人都是在重压下进行销售的，其中也不乏那些受贪婪驱动的人。抱有这种心态的销售人员会说，“是的，我可以帮助你，但是我的主要目的是销售。”

本书提供了许多销售智慧，读者可以利用这些智慧习得如何在销售产品的过程中帮助他人，而不是为了追逐自身利益而进行销售。关心人是销售智慧的开端。本书的目的就是教会人们如何获得智慧，去做那些正确、公平、公正的事情，同时帮助新的销售人员获得知识及判断力，增加那些经验丰富的销售人员的相关知识。

销售谚语

谚语（proverb）是一种简洁的、充满智慧的并且易于学习的俗语，它呼吁人们去思考以及付诸行动。销售智慧中的部分谚语如下：

- 顾客对供应商的选择大于天。
- 你每年流失了 X 个百分点的销售额或顾客。
- 人们不会关心你知道多少，直到他们了解到你关心他们。
- 你与所信任的人做生意，你信任你了解的人。
- 你利润的 80%来自于 20%的顾客。
- 获得新的顾客以及向现有顾客销售更多的产品都是增加销售额的手段。
- 就像水中的波纹，满意的顾客将会向其他人传递他们积极的体验。
- 向一个满意的顾客销售商品比向不满意的顾客或潜在顾客进行销售更加容易。
- 获得一个新顾客的成本要高于保持现有顾客所需的成本。

这些谚语对于一名销售人员意味着什么呢？那就是要尽力地照顾好你现有的顾客！

知识与智慧的对比

知识是美好的，但是**知识**（knowledge）（了解事实）与**智慧**（wisdom）（将这些事实用于照顾顾客的实践中）存在着巨大的差异。我们可能学识渊博，但是如果没有智慧，我们的知识将一无所用。我们必须学习按照我们学到的知识去生活。在信息时代，知识是丰富的，智慧却是稀缺的。智慧不仅仅是简单地了解很多东西，它是影响我们生活方方面面的一种基本态度。知识的基础是尊敬所有的人！

智慧是可以习得的

在销售岗位上，一个人可以通过不断成长而获得智慧。首先，我们必须信任和尊敬他人；其次，必须意识到我们的目标是帮助他人；再次，我们必须在一生中不断地做出正确的选择，避免道德陷阱；最后，我们必须从错误中汲取教训，并及时改正。人们不能立刻就拥有所有的销售智慧，销售这个职业既是科学也是一门艺术，它需要人们花费很长的时间进行学习。

图 13—1 展示了跟进和服务的重要性。当你将产品销售给顾客时，你们之间的商业关系就开始了。在图 13—1 中，这就相当于一个承诺。如果销售人员再一次销售给顾客，那么顾客必须积极地回答如下的一些问题：

1. 我能相信这个人吗？
2. 产品和销售人员做到了推介中所承诺的了吗？
3. 销售人员真正关心我吗？

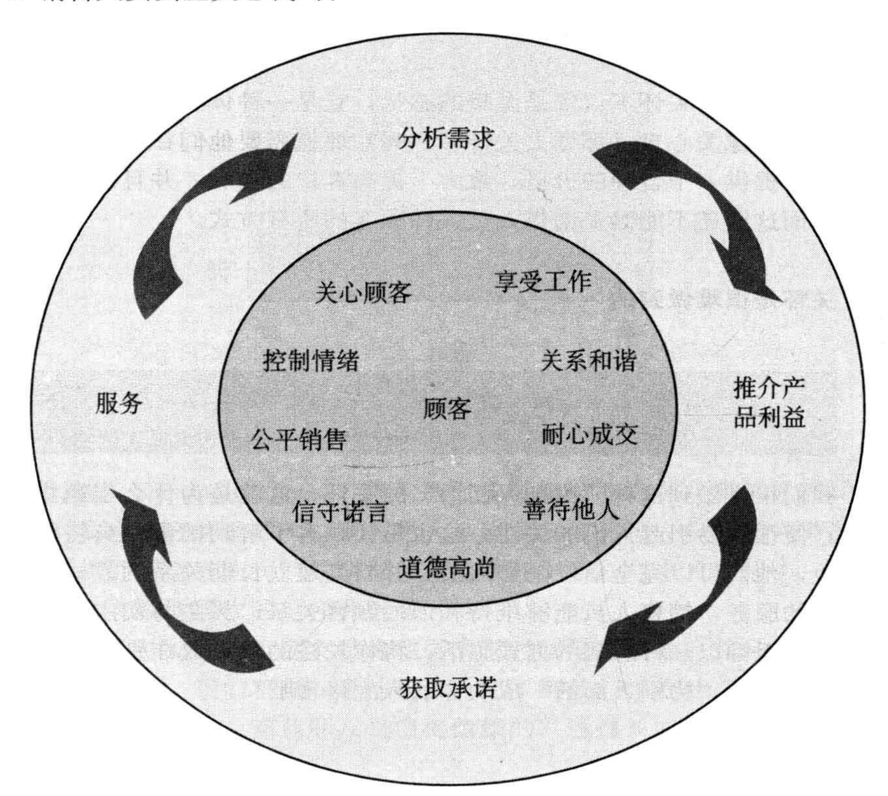


图 13—1　如果顾客真正重要，那么就把他们的需求放在首位。销售人员必须像关心自己那样关心顾客

如果顾客的答案都是肯定的，他必定会欢迎销售人员进行再次的推介。这个顾客会每次都购买吗？答案是否定的，但是，如果顾客认为销售人员是值得信赖的，那么他便会经常向这位销售人员进行购买，而不是转而选择其他的销售人员。

图 13—1 显示，首先，销售人员必须学会分析未来的顾客或组织的需求。这需要耗费一定时间，但这一过程是至关重要的。这就像在决定具体的病症和开出相应的药方之前，医生总会让患者照 X 光片以及验血。一旦未来的顾客感到销售人员明白他们的需求，他们便会对销售人员所推荐的产品信心倍增。

在销售结束后，顾客常常会观察你的态度是否会和售前一样。人们更喜欢主动去购买，并被销售人员记住，而不是被销售或被遗忘。售后顾客与销售人员之间的关系应该变得更密切，而不是更疏远。这就是为什么我们在第 1 章指出，今天的销售人员需要具有完成以下任务的个性特点：

- 关心顾客，快乐工作，建立和谐的关系。
- 有耐心，待人友善，拥有高尚的道德品质。
- 信守承诺，公平交易，能够自我控制情绪。

你具有这些成功品质吗？你是具有所有的这些特征还是一部分呢？你能培养出

你本不拥有的个性特点吗？服务他人的意愿是我们所有人赞美的品质，但是只有当我们真正享受服务他人的过程，我们的服务才能放射出美德的光辉，这一光辉显示出你对客户的关怀。

能够看见的关怀

对于客户的关怀不仅仅是温暖的感觉，它是一种体现在行动中的态度。销售人员怎样才能像关心自己那样去关怀客户呢？那就需要他们在客户遇到困难时伸出援助之手，提供一个合理的价格，致力于提高客户的福利，并且确保顾客的需求得到满足，而这些还不能涵盖销售人员关怀顾客的所有方式。

关怀是很难做到的

> 让“为别人而活”成为你的人生格言。

我们很难做到这种“为别人而活”的关怀，这就是为什么当销售人员做到这一点时，便很容易引起人们的关注。这也是让顾客了解到销售人员将他们的福利置于第一位，他们可以完全信任销售人员，并与其建立长期关系的方式。通过向顾客提供额外的服务，销售人员能够维持和谐的顾客关系，买主与卖主之间互相关心、信任。每一天都以一种忘我的方式生活，将你关注的焦点放在别人的身上，而不是只想着自己。让“为别人而活”成为你的人生格言吧！

建立一种长期的业务友谊

今天的销售人员正努力与顾客建立长期的业务友谊，即意味着形成一种与顾客的个人关系。事实上，销售人员通常与顾客建立的并不是一种随意的关系，而是正式的业务友谊。

什么是业务友谊

业务友谊（business friendship）是指销售人员与顾客间建立的围绕着商业相关问题的关系，良好的业务友谊更接近于你的个人友谊。

怎样建立业务友谊

你是否与顾客建立了业务友谊，或者你是否希望拥有这样的友谊呢？很多时候，销售人员总是急于促成一桩销售，然后将精力转向下一个顾客，甚至即使与同一个顾客通话了较长时间，他们也不知道这个顾客到底是谁。

建立业务友谊的方式就像你建立个人友谊一样。想想你现在的朋友，你总有一些朋友是比较密切的。通常我们与朋友有以下三种层次的关系（见图 13—2）。

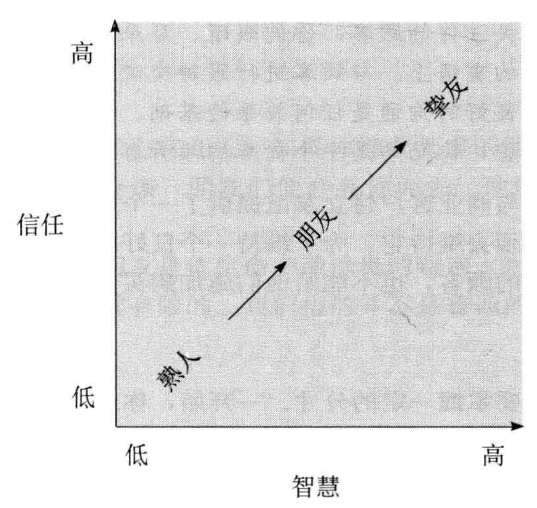


图 13—2 一段关系中的信任和智慧会随着时间的推移而增长，在买方与卖方之间建立一段亲密的友谊需要花费数年时间

层次 1：**熟人**（acquaintances）。熟人是你知道他们的姓名，偶尔见面，即使认识很长时间对其也知之甚少的人。成为熟人是建立友谊的第一步。通常情况下，这些人在长期的相处后会成为我们的朋友。在商业环境中，与个人生活中一样，熟人被视为彼此间拥有较低层次的信任和智慧。

层次 2：**朋友**（friends）。朋友是你花了大量时间与之相处，并且有共同的兴趣爱好的人。对于朋友，我们不仅知道他是谁，还了解他们担心什么。这些人是我们生活中的同伴。在行业中，商业朋友是值得信赖的。通过长时间关怀顾客，他们赢得了客户的忠诚。

层次 3：**挚友**（intimate friends）。挚友又称为好朋友，是我们更深层次了解的人。我们了解他们的家庭，深知他们的想法和情感。他们信任我们，寻求我们的建议。我们共同分担人生的苦难，拥有共同的兴趣。这些人是我们一辈子的朋友。在买卖关系中，对方及其家人的个人利益总是被放在第一位。

> 售后提供服务，顾客就会再次购买。

建立任何关系都需要花费时间，尤其是在商业世界中。建立一个真正的第二层次的关系一般需要 3 年甚至更长的时间。在两个人成为朋友之前经常会经历几个阶段：

- 自我吐露——分享一些关于你的事情，并允许顾客与你谈及一些关于他自己的事情。如果你的客户没有立即响应你，无须担心。记住，建立关系需要时间。
- 认可——聆听顾客的心声。每个人都渴望有自己的听众，得到别人的认可和理解。我们需要牢记认可的三个步骤：

  步骤一：复述——你可以用一种总结性的口吻就顾客讲述的事情再复述给对方听。

  步骤二：不要批评——避免告诉或使顾客感到他们是错误的。

  步骤三：不要尝试改变——不要尝试改变顾客对于某个问题的看法。只是倾听他们的想法，然后基于他们认知的问题找到解决方案。

- 参与——关注你的顾客。你的眼睛、耳朵、身体以及想法都应该聚焦于他们以及他们的言语上。与顾客进行眼神交流，让他们知道你在认真聆听。
- 攀谈——良好的沟通是任何关系的基础。这意味着想要与你的顾客建立良好的业务友谊，你必须是一个优秀的倾听者，并积极地与他们分享信息。

上述步骤为与商业客户建立友谊提供了一个好的开端。可是，一旦这种关系得以建立，你就必须去维持它。为了维持一个良好的友谊，你要掌握分寸，既不要试图控制或扰乱你的顾客，也不能给他们施加购买的压力。

掌握分寸

好的关系需要掌握一定的分寸。一开始，你就需要定义你与顾客的责任、期望以及角色，并严格地遵守这些定义。你将要承担或不承担的责任是什么？顾客对你的合理期望是什么？你又对顾客有怎样的期望？你在他的生活中扮演着怎样的角色？在关系开始的初期，对这些问题予以回答是非常重要的。为了避免失去方寸，你还需要不断地提醒自己。

避免控制以及高人一等

每个人都有想在一段关系中掌握控制权的倾向，这种行为将严重地破坏你与顾客间的关系，因此要设法加以克制。不要试图控制你的顾客，也不要让自己受控于人。允许你的顾客发表自己的观点，并做一个认真的倾听者。

在人际关系中，另一种倾向就是尝试超越你的朋友。这种行为会使你们的关系变得紧张，并且给顾客带来一种威胁感，这不利于形成健康、富有成效的业务友谊。通过了解顾客的要求并提出解决问题的方法，销售人员能够克服这些阻碍。

你会向真正的朋友施压吗

你会向你的朋友施压，让他们从你这里购买商品吗？如果你这么做了，你将谁的利益放在了第一位？是你自己的利益，还是商业朋友的需求？你会因为受到诱惑而向你的朋友施加购买的压力吗？我们中的大多数人会这么做。然而，为了保持健康、长久的业务友谊，你必须将服务对象的需求置于自身利益之上。无论这么做的难度有多大，你决不能放弃将别人的利益放在第一位。这是否涉及你任何的个人友谊呢？

最重要的是什么

图 13—1 展示了建立一段长期的业务关系所需的 9 大个性特征。建立持久关系最重要就是得真正关心他人，并将他们的利益置于第一位。友谊是建立在他们的需求而不是你的需求之上的，否则将无法建立友谊。为什么呢？

如果一段友谊建立在你的需求之上，你有时就会想占你所谓朋友的便宜。然而，真正的友谊是建立在你帮助他人的基础之上的，这使得建立一种关系成为可能。我想要从他的身上得到某些东西，我就是这个人的朋友了吗？如果是这样，你的情感随时可能受到伤害，比如当你的朋友购买了竞争对手的产品时。这就是为什么你想要跟一个人做朋友，却不求回报的原因。

有多少朋友呢

古语道，相识满天下，知心有几人。如果你拥有太多的朋友，你的友谊就会变得广而不深。一旦你遇到了麻烦，朋友们便会弃你而去。他们会对你不离不弃吗？你又会对他们不离不弃吗？

朋友是美好的！真正的朋友是你生命中最珍贵的财富。对于你而言，三个挚友已足够，因为你的时间是极其有限的。我们指的并不是普通的业务熟人，而是真正亲密的朋友。

关系管理及顾客维系

销售人员直接与顾客打交道，然而组织中的其他人并不跟顾客直接接触，因此他们对于顾客的理解往往仅停留在一般概念的层面。客户关系营销中有三个层次：

- 交易型销售：销售人员向顾客销售商品，但不与他们继续联系；
- 关系型销售：售后，销售人员了解顾客是否满意，以及有没有进一步的需求；
- 伙伴型关系：销售人员不断努力提高客户的运营绩效、销售额以及利润。

让我们简单对比一下商业合作关系的这三个层次。你看到相似之处了吗？就像建立密切的友谊一样，成为伙伴也需要花费大量时间。卖主与买主都需要时间去建立个人的、销售的以及营销友谊。让我们简短地回顾一下关系营销，以更好地理解跟进和服务的重要性、维系顾客的方式、帮助顾客提高销售额的途径，以及怎样处理客户投诉。

关系营销促进友谊

关系营销的核心就是创造并维持忠诚的顾客，企业运用产品、价格、分销、促销以及服务等组合来达成这一目标。关系营销的思想基础是，重要的客户需要持续关注。

一个注重关系营销的企业不会简单地追求一次交易，它在将目标瞄准有可能现在购买的客户的同时，更加关注在未来进行购买的主要客户，尤其是若已形成相互承诺的关系，这些公司将有可能以一种更好的方式向顾客展示其满足各种需求的能力。公司的目标是赢得客户，更重要的是留住客户，而客户关系营销正是维系客户的一大法宝。

产品及其服务构成

当顾客购买一件产品时，他获得了什么呢？记得第 1 章中，我们了解到产品是

由一系列有形的、无形的属性构成的，包括包装、颜色、品牌、服务，甚至还有卖方的声誉，等等。人们所购买的不仅仅是物质上的属性，他们想要的是需求上的满足，比如产品的性能、质量以及形象等。

请注意加上“服务”这个词。当他们在购买时，买主通常会相信一个组织能够向其传递特定水平的服务。以下是他们所期待的服务：

- 产品——购买的产品不存在缺陷。
- 价格——价格背后的公允价值。
- 渠道——产品在合适的时间出现在合适的地点。
- 促销——在广告中、销售人员处以及产品标签上提供正确、诚实的信息。
- 交易——在第一时间正确地、及时地、专业地提供服务。
- 售后——兑现承诺，愉快地给予维修和退换，当讨论如何装配、连接或使用产品时，公司的书面材料或技术人员能及时提供帮助。

> 营销的 4 个 P：产品，价格，渠道，促销。

当进行购买时，任何人都会对自己的金钱交换来的商品存在特定的期望，组织也不例外。顾客获得他们所期待的产品或服务了吗？这个问题的答案决定了买主所认知的服务质量水平。

> 服务的目标是超越顾客的期望。

顾客服务（customer service）是指销售人员所提供的使得顾客满意的行为或方案，这个行为或方案增加了买卖关系的价值。承诺、信用、及时送货、发票、财务报表、电脑订购、停车场、包装以及存储中的一些项目都属于满足顾客的服务内容。

期望决定服务质量

企业及其销售人员的服务质量必须以顾客的期望为基础。顾客期待从销售人员那里得到特定水平的服务，他们的期望常常来自于销售人员所提供的信息、过去的经验、口耳相传以及个人的实际需要。

当买主认为得到的服务如同他们所期待的那样，甚至超过期望时，他们就会得到满足。因此，服务必须与顾客的期望相匹配。

顾客满意及维系

顾客的满意度与满足其期望的水平相关。**顾客满意度**（customer satisfaction）指的是对购买的感觉。正如图 13—3 所示，认知的购买满意度反映了顾客对于任何期望与实际体验之间差异的感受。如果得到了满足，顾客在未来进行再次购买的概率将会增大。如果顾客对重复购买也感到满意，那么他会继续从该推销员手中购买

产品。

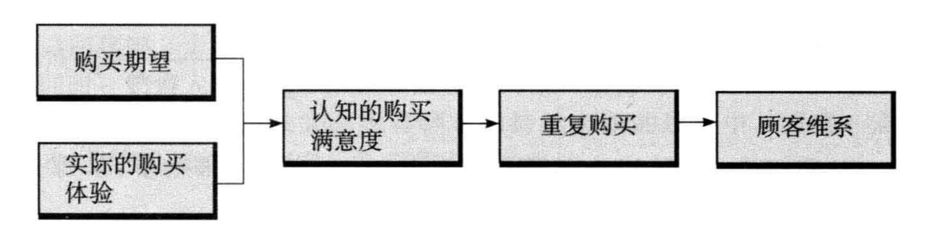


图 13—3　如果顾客对一段时间的购买满意，就发生了顾客维系

满意将会带来一个忠诚的顾客，并使得竞争对手很难夺走该顾客的业务。因此，顾客维系对于销售人员持续的成功是至关重要的。

出色的顾客服务和顾客满意所需的技术

在当今激烈竞争的市场环境中，仅仅向顾客提供服务是不够的，我们的服务必须是优质的。优质的服务常常需要以技术和自动化为依托。下面是一个关于如何改善顾客服务的例子。[1]

利文斯顿集团（Livingston Group）是一家位于多伦多市的物流公司，经营进口商与出口商之间的货物运输以及分拨业务。目前它所面临的问题就是如何使它的 8 名推销员更有效地服务于顾客，并将这一改进的成本控制在 8 万美元以下。销售部的目标是：（1）无论推销员身处何方，顾客都可以随时联系到他们；（2）创建内部共享的销售推介；（3）保证推销员能够轻松地管理自己的顾客群，消除占用大量销售时间的管理任务。

英特根公司（InteGain）为利文斯顿集团设置了以下整合应用系统：给每位顾客管理人员配置一台装有 Windows 软件，Microsoft Windows for WorkGroups 3.11，WinFax Pro 4.0 以及 WinCIM 的 IBM 笔记本电脑，并且向他们每个人发放一台惠普便携式打印机以及诺基亚手机。此外，他们每个人还拥有由位于加利福尼亚州的圣路易斯奥比斯波的全美商业呼叫中心（Call America Business Communications）所提供的“我的线路”（MyLine）的电话服务。这种服务为顾客管理人员提供了 800 免费号码，并直接将其与呼入电话连接在一起，无论是通过移动、家庭或办公电话均可呼入。

这个项目的工作原理大致如下：在每一个营业日结束时，顾客管理人员通过他们的笔记本电脑将当天收集和创建的新数据或推介发送至 CompuServe 的邮箱。作为自动化过程的一部分，位于利文斯顿贸易技术总部办公室的一个系统会自动连接到 CompuServe 的邮箱，获取上传的信息，整理信息，准备报告，并在几分钟内将整合后的信息重新发送给每一名客户管理人员。英特根公司的整合应用称为 TARGET。

自动化使得销售人员能够独立工作，并节约花费在管理任务上的时间。此外。由于管理人员清楚了解每一天的运营状况，他们便能对顾客服务的相关问题及时做出决策。

如何通过服务增加销售额

让我们看一下图 13—4。到目前为止，你对它应该很熟悉了，那么标题中的问题的答案究竟是什么呢？

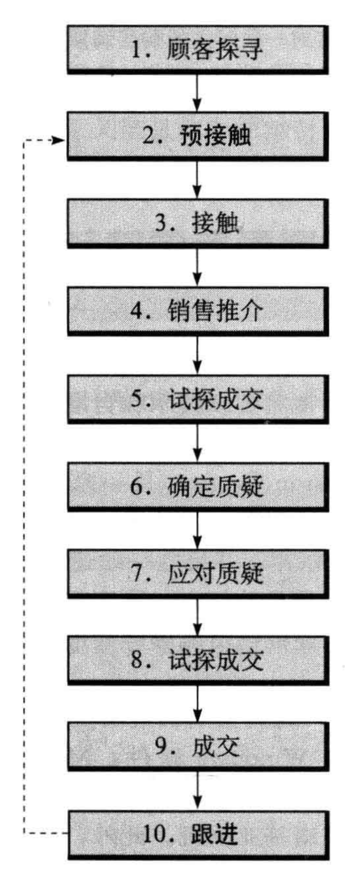


图 13—4 销售额来源于现有的以及潜在的顾客。销售人员应该持续地参与到跟进和服务中去，并且计划好下一次销售拜访。同时，他们也需要花费一定的时间去物色顾客

通过获得新的顾客以及向现有顾客销售更多的产品，销售人员增加了销售额。获得新顾客的最佳方法是什么呢？对于大多数类型的销售而言，顾客介绍顾客是最好的方法。当顾客对一名销售人员感到满意时，他便会推荐其他人去那里购买。那么，关心顾客对你的成功到底有多重要呢？即使它是销售的最后一个环节，第 10 个步骤对于一个销售人员的成功而言也是极其重要的。

当完成了图 13—4 中的第 9 个步骤，也就是成交之后，将会发生什么？在此之前，你可能成功地销售了商品，也可能以失败告终。那么现在，你又该做些什么呢？你需要对自己成功或者失败的原因进行分析。为什么要这么做呢？因为这有利于你为下一次销售拜访做好准备。

销售人员不断地进行计划、执行，并对每一项顾客接触的目标、计划以及结果进行评价。当然，这些对于你在课堂上的表现或在工作中取得成功是十分重

要的。

从图13—4中我们也能看出，在完成销售过程的第10个步骤以后，销售人员又会返回到第2个步骤，即预接触，也就是为下一次的销售拜访，即接触，做好准备，同时，销售人员也在考察顾客是否需要他所销售的产品，于是，销售人员投入到了一个发现新顾客以及关心现有顾客的持续不断的过程中。将这一点铭记于心后，我们将要讨论几种服务以及销售跟进的方法。

将销售跟进以及服务转化成一次销售

出色的销售人员能够将销售跟进以及服务转变为成功的销售。供职于一家名为贝利珠宝行（Bailey Banks & Biddle）的杰克·普鲁特（Jack Pruett）提供了一些事例：

> 在交易完成后，我会立即寄给顾客一张感谢卡。两个星期后，我会再次感谢他们，并且了解他们是否对此次购买感到满意。如果他们购买的是送人的礼品，那么我会联系顾客或他的伴侣。这种方式是我成功地与顾客建立、培养、考察关系的关键。凭借此种方法，我往往能找到新的销售机会。
>
> 接下来就是这种方法如何起到作用的例子。在寄出感谢卡的两周后，我再次打电话给顾客，我问道："一切都好吗"，接着，我会说，"我知道朱迪（或杰克）为此感到很自豪，她（或他）将感谢卡给每一个认识的人看，包括父母、家人、朋友。我想知道是否还有对这个商品感兴趣的人需要我的帮助。我非常乐意与他们交流，你是否能够帮忙，问问他们是否愿意与我通话。"如果我很长时间没有与这些顾客联系，那么他们会说，"的确有一些人询问过有关这个商品的事，但是我已记不清他们是谁了。"

> 如果你不关心顾客，总会有别人得到关心他们的机会。
>
> ——斯坦利·马科斯（Stanley Marcus）

> 我对单个客户的最大销售额是12万美元，这桩交易大概花费了两周的时间。起初，一位男士打电话来询问12颗钻石的价格，他打算给他的每一个孩子一人两颗。在处理这桩交易的过程中，我发现了一些适合这位顾客的其他商品——一颗红宝石戒指，一颗4.62分的蓝宝石戒指，一个黄金并镶有钻石的手镯，以及两颗其他材质的戒指。他购买了我推荐的所有商品。因此，我的成功绝大部分来源于销售跟进（一些人为了购买某种商品而来，却最终买了别的商品）或者服务。一旦你能将日常的状况转变成销售时，零售将变得富有乐趣而且充满挑战。[2]

普鲁特确信销售跟进和服务有助于满足顾客的需求。另一种帮助顾客的方式则是客户渗透。

顾客渗透是成功的秘诀

销售跟进与服务在销售人员与顾客间建立了商誉，这使得销售额的增长速度远远高于不提供如此服务的销售人员。通过售后与顾客沟通以了解其从购买中得到的最大利益，销售人员为积极的业务关系奠定了基础，施乐公司的艾米特·里根（Emmett Reagan）如是说：

> 要记住，售后我们还有许多工作要做。必须对货物的送达进行排程，对安装工作做好计划，一旦系统开始运行，我们必须对其进行监控，以确保我们的产品具有良好的品质。这种行为事实上使得我们能够没有限制地与顾客进行接触，并且让我们自动返回到循环的第一个步骤。现在，我们拥有寻找新需求、开发需求、发现待解决问题的机会。完成这些工作将会变得更加轻松，因为我们有了最重要的竞争优势，那就是一个满意的客户。[3]

顾客渗透是指通过顾客联系其他人并与之讨论你的产品的能力。成功的顾客渗透可使你通过发现顾客的需求以及问题，提供适当的服务。实现成功的顾客渗透需要了解顾客的重要决策成员以及他们的特征，如果你不熟悉顾客的状况，你就减少了在这个顾客身上争取最大销售额的机会。

定制你的推介方案，以应对顾客的质疑，为他们提供利益。在了解了你的买主、他们的公司、其他关键人员后，你会发现他们的需求或问题，并准备好满足这些需求或解决特定问题的销售推介。顾客渗透是由以下几个因素决定的：

- 在何种程度上了解顾客的全部或主要品牌的销售增长率。
- 一条产品线中分销的产品数量，包括由一个顾客所使用或购买的数量。
- 取得合作的水平，例如降低转售价格，增加货架空间、广告及陈列的能力，与对方的销售人员进行讨论，在顾客的公司自由地与不同的人交谈等。
- 你在买主心目中的声誉，特别是你对于所售产品的专业知识。

一般而言，你的顾客渗透能力越高，你就越有机会争取到更大的销售额。获得在顾客那里自由活动的权利，会让你更好地发现未来的需求，以及与公司的员工沟通产品的信息。当人们开始认识你并且确认你是在这里帮助他们时，他们便会允许你采取最终实现销售的行动。例如，增加货架空间或者在顾客的生产车间与你的工业设备用户直接沟通，这些都有助于发现销售机会。当你的竞争对手无奈地说："忘记这个客户吧，他已经被控制了"时，就表明你已经成功地渗透到顾客内部了。你创造了真正的顾客忠诚度。

服务能够维系你的顾客

你一直努力试图将预期的顾客转变成你真正的顾客。将来你怎样才能保证他们会从你这里购买产品呢？在找到一个主要顾客后，你需要考虑以下 6 个方面：

1. 集中精力提高你的顾客渗透度。正如之前讨论的，顾客渗透对于发现潜在需求或问题，以及通过购买你的产品不断提出有效的解决方案都是至关重要的。这表明你始终将顾客的最佳利益放在心上，并随时准备着帮助他们解决问题。

2. 频繁并定期联系新顾客。在决定拜访的频率时，你应该考虑：

- 在这个顾客身上的现有销售额或者潜在的销售额；
- 一年中预计的订单数量；
- 销售给该顾客的产品数量；
- 客户所购买产品的复杂程度、维修以及重新设计等方面的要求。

由于服务顾客的时间从几分钟到几天不等，所以针对不同的顾客，需要灵活地确定联系频率。通常投入的销售时间与实际或潜在的销售额成正比。当额外的拜访不能增加顾客的购买量时，就表明已经达到了最富有成效的拜访次数。销售数量与销售拜访之间的关系被定义为顾客对于推销员拜访的反应函数。

3. 及时处理顾客投诉。这是向顾客证明他们和他们的业务的重要性以及你非常关心他们的绝佳机会，你处理最烦琐的投诉的速度反映了你认为的顾客对于你的价值。

4. 言出必行。没有什么事能比不信守承诺更快地摧毁你与顾客间的关系了。专业的买家不能容忍刚许下的诺言随后就被打破。通过购买你的产品，他们已经信任你，你也必须忠实于他们，以此来保证未来的支持。

5. 提供你能够做到的最好的服务。通过向顾客提供节约资金的产品或解决问题的方法，你将会变成不可或缺的一个人。你是一个善于倾听意见的人，而不会动辄与人争辩。

6. 表达你的感激之情。曾经有一位顾客对销售人员说，我负责将肉跟土豆摆放在你桌上。顾客为你的成功做出了贡献，作为回报，你必须表达你的感激之情。感谢他们以及他们所带来的业务。以下是几点建议：

- 尽管你们可能相距千里，但是无论何时你想到或者发现解决顾客问题的方法，你可以立即与他们电话沟通。
- 即使邮件简报与你所销售的产品毫无关联，但是顾客可能会感兴趣。它们可能来源于行业刊物、杂志、报纸、时事通讯等。
- 当顾客职位晋升或者获得奖励时，给他们写祝贺信。
- 向顾客寄送关于他们家人的简报，例如婚姻生活、生日、家庭活动等。
- 寄送节日或特殊场合的贺卡。如果你限定自己一年只邮寄一种贺卡，那么就选择复活节、7 月 4 日独立纪念日或者感恩节，这些会给顾客留下深刻的印象。
- 每年寄送生日贺卡。为了做到这点，你需要仔细地了解顾客的出生日期。
- 准备并邮寄简短的时事通讯，可以是每季度一次，使顾客了解近期发生的大事。
- 向潜在及现有顾客发传真、电子邮件，告知信息。

这些仅仅是你能记住顾客的众多实际方法中的一少部分，其中最重要的一点是，你寄送的东西一定要富有个性。

具体地说，邮寄一张贺卡、一份简报或一篇文章不会耗费你很多的精力或时

间。给顾客留下深刻印象的秘密就在于用几句手写的话语使你的材料富有个性，但是你必须保证你的字体能让人看懂。

流失了顾客，不要气馁

所有的销售人员都有顾客流失的经历，他们有可能失去一笔买卖，也可能失去了一个客户。4 件事情能够帮助你赢回顾客：

1. 访问和调查。联系你的买主或者朋友，以确定顾客不在你处购买的理由，找出真正的原因。

2. 成为专业人士。如果你的顾客彻底转向了你的竞争对手，让顾客知道你很感激他过去给你的业务，你仍然很珍惜你们之间的关系，并且你对他始终是友好的。记住，让这个流失的顾客相信你已经为获得未来的业务做好了准备。

3. 保持友好的态度。不要批评顾客购买了竞争对手的产品。如果这是一个不好的决定，让顾客去发现它的缺点。销售人员永远不必说："我早就告诉过你吧?!"

4. 坚持联系。要把以前的顾客仍当潜在顾客对待，像往常一样经常打电话或拜访，向他们展示你的产品优势，并不直接与竞争对手的产品进行对比。

> 要修桥，而不是垒墙。

就如同专业的运动员，一个专业的推销员也是不怕失败的，他们会不懈努力，争取优良的绩效，使成功的结果大于失败的损失。弥补顾客丢失的一个方法就是在现有顾客身上增加销售。

退货使你更受尊敬

你能帮助到顾客的好办法之一就是用你已有的销售经验细致地测试商品，你可以帮顾客测试商品是不是老化了、过期了、坏了，或者不能再修了。如果有这些情况，销售人员需要愉快地依据公司的规定办理退货。

坦诚地处理投诉

顾客可能由于下面任何一种原因而对产品不满意：

- 产品与预定大小、颜色、模型等特征不一样；
- 数量比预定的要少——有需要时再发货的情况；
- 产品没有按照指定日期到达；

- 对于已经商定的折扣（交易、促销付款，见第 5 章），制造商没有给付；
- 产品的某些功能或特征没有达到顾客期望；
- 产品没有达到特定的等级或质量（没有达到双方约定的规格）。

如果你觉得顾客的抱怨确有其事，要做出对顾客公平的处理决策。顾客也可能会错，不过如果他们确信自己是对的，无论你怎么据理力争，他们都不会改变看法。争议还可能造成客户的流失。

顾客总是对的吗

你可能会问“顾客总是对的吗?”许多学者和从业者都觉得这个问题的答案是肯定的。你怎么看呢？顾客总是对的吗？你可能由于本书一直强调销售人员要把顾客利益放在首位而认同“顾客总是对的”这一说法。

“总是”在这里是一个关键的词。如果顾客让销售人员去做违法的或者不道德的事呢？如果顾客向销售人员索要回扣呢？或者，如果顾客的要求会伤害雇主但是对顾客自己有利呢？

销售人员总是处于决定对错的关键位置。在第 2 章中我们讨论过，要谈论伦理道德问题，我们要有一个可参考的框架。也许别人会不同意，但本书的作者认为，顾客并不总是对的。

这个顾客就不对！

一个不诚实的顾客会时不时地使你和你的公司不想理会他的要求。零售商 A 一次从零售商 B 处采购了一些我们公司的商品，但他买的是火灾中受损而拍卖的便宜货，最终不能用了。零售商 A 坚持说是从我这里买的，要求公司全额补偿他近 1 000 美元的损失。他在买的时候实际上只付了 10 美分。我告诉零售商 A，我需要得到公司的批准才能补偿那么大数额的损失。

那天下午，竞争对手的销售人员告诉我，零售商 A 也让他做这件事了。我把这个情况告诉了我的销售经理。他调查了整件事情的原委，发现大部分产品是零售商 B 卖给零售商 A 的。零售商 B 也是我的顾客。我回去告诉零售商 A，公司政策是只有从我这里直接购买的商品我才能退货。这是一个少见的情形，但是你也必须考虑公司政策和顾客的满意度，从中做出权衡。

> “人们经常不讲道理，不讲逻辑，而且自私自利；不过，还是宽恕他们吧。”
>
> ——特蕾莎修女

顾客必须从质疑中得到好处，问题总会有解决办法。请参照下列方法：

- 从你的顾客处得到尽可能多的相关信息；
- 对问题表达你真挚的歉意；
- 展现真诚的服务态度（你真的想帮忙解决问题）；

- 回顾你的销售记录，确保顾客买过你的产品；
- 如果顾客是对的，快速愉快地解决问题；
- 跟进以确保顾客能满意。

要重视你的顾客，尤其是大客户。他们很难被取代，而且对成功至关重要。你关注大客户，他们也会关注你。但是，销售人员也要有准备应对不诚信的顾客提出的无理要求。

全副武装工作

每天准备开始工作之前，销售人员都要准备应对可能遇到的不道德和不诚信的人。这要求他们加厚脸皮，甚至全副武装，才能承受来自某些顾客的无理要求甚至攻击。其实，大多数顾客是讲道理的。无论如何，一定要知道怎样做是对的。准备好讨论问题的行动方案，同时要相信你所做的是对的。这些特质会保护销售人员远离不合法或不道德的事情。

销售人员经常要用一把双刃剑来对待顾客。一面是对待善意顾客的，用它来消除服务中的不足，比如公司内部冗长的官僚制度以及延迟交货等导致顾客抱怨的因素。

你还需要用到利剑的另一面，以切断与不诚信或不道德的顾客之间的联系。有时，某个潜在或当前的顾客会说谎、欺骗、偷窃，或者希望你做一些不道德的事。销售人员的态度和行动不仅要体现出什么叫合理的商业行为，而且在任何是非当中，他们应该发挥道德楷模的作用。做一个值得让你的伴侣、家人和孩子效仿的榜样，你会被看做一个正直和富有人格魅力的人，这能塑造你的专业形象。

建立专业的声誉

本书强调了职业特性的概念。销售的职业特性意味着你是个非常专业的人——名副其实地忠于企业和自身的职业操守。一家大型的高校出版公司的销售经理在一个营销课堂上给学生讲课，不断强调销售专业这一概念。此人阐明，专业的销售职位并不只是一份朝八晚五的工作，而是一个专业性极强的工作，其中有无限的机会，但同时也包含巨大的责任。这个老资格的销售经理一再强调，销售工作是一个特别好的职业机会，因为人们都在寻找“我们可以信赖的人，能说到做到的人。这就是一个专业的推销员的形象”。

> 今天就是明天的昨天。
>
> ——J·弗农·迈克吉（J. Vernon Mcgee）

要想被你的顾客和竞争者看做一个专业且受尊重的人，你应当领会以下 8 个重点（参见表 13—1）：

表 13—1 销售成功的秘诀

■ 积极思考	……再跟进
■ 认真计划	……再跟进
■ 推介清晰	……再跟进
■ 及时跟进	……再跟进
……再跟进	……再跟进
……再跟进	……再跟进
……再跟进	……再跟进

■ 第一，对顾客表里如一，并坚持自己的观点。当你每天工作时，不要做违背职业道德的事情。

■ 第二，熟知所在的行业、企业和经营的产品。参与所在企业的销售培训，并进修一些专业课程。

■ 第三，言辞大度，善言自己的企业和竞争对手。

■ 第四，对顾客资料保密，与每一位顾客都要维持专业的关系。

■ 第五，决不运用不公平的或者高压的手段去利用你的顾客。

■ 第六，热衷社区事务，为社区做出积极贡献。比如，在你生活和工作的区域，积极帮助公立学校，加入商会、环保组织等一些有意义的志愿者组织等。

■ 第七，时刻按照专业标准要求自己，并付诸实际行动。对自己和顾客都要有一个专业的态度。

■ 第八，尽心尽力地提供服务。请铭记，维持一个旧的关系比开始一个新的关系更加容易，值得追求的就是值得留存的。请铭记，当你不再关注顾客时，他们会找到关注他们的人。一个专业的销售者不会在销售之后就将他的顾客抛到脑后。

伦理困境

感恩你给我的业务

人们购买你的东西会有很多原因，但最初的原因一定是你的企业可以提供出色的产品和服务。请遵循黄金定律：“己所不欲，勿施于人。”你要认识到，是顾客为你做出了投资(好比把肉和土豆都放在你桌上)，是他们给了你丰厚的收入，因此你要感恩并常常让他们知道你有多么珍惜他们的信任和业务。

你偶尔会疯狂地喜欢你的一个顾客。现在，这个顾客一年的购买量从 5 000 美元增至 650 000 美元。你想购买两个赛季的门票送给他，让他观看当地著名球队的比赛，以示你的感恩。这位顾客和他的爱人都是疯狂的篮球迷。然而，如果你的其他顾客或者同事知道了，他们可能觉得送礼这件事做得并不专业。

什么是最有职业道德的行为呢？

1. 为你和你的顾客买一个赛季的票。这样的话，当人们问起时，你可以把这次球赛解释成一次“业务洽谈”。

2. 给你的顾客和他爱人买球赛的票。你仅仅是想向他表达对这笔业务的感恩。

3. 不买球赛的票。社交和工作混为一谈是不专业的。写一封漂亮的感谢信来表达你的感恩，并期望他继续支持你的工作。

推销员的行为准则

采购部门对推销员的期望是怎样的呢？一个相关的调查展现了这一问题的结果。以下展示了采购部门心目中顶级推销员的特质：

- 乐意为买方在公司争取利益；
- 心思缜密，重视售后服务；
- 熟知本企业的产品线；
- 丰富的营销知识和随时与顾客沟通的愿望；
- 用哪种产品能满足顾客需求的想象力；
- 熟知顾客的产品线；
- 充分准备销售拜访；
- 有规律地拜访顾客；
- 与运营部门的交际能力；
- 技术性教育背景——产品规格和应用的相关知识。

这项调查询问了采购部门，问他们在销售拜访中不喜欢推销员做什么。表 13—2 中显示了“商业销售中的七大罪状”。[4]采购部门希望推销员能表现得专业一些，受过良好的培训，拜访之前认真准备，并能在拜访过程中着重强调如何能帮助顾客。

表 13—2　　商业销售中的七大罪状

1. 缺乏产品知识。推销员必须熟知自己的产品线以及客户的产品线，否则，不会得到任何卓有成效的结果。

2. 浪费时间。未经许可的销售拜访会惹人生厌。而当推销员就高尔夫和客户的小孩夸夸其谈时，更多的时间被浪费掉了。

3. 拙劣的计划。如果需要，例行的销售拜访也要提前做好充分的准备。

4. 粗鲁。打听竞争对手的价格，盛气凌人的态度，走后门销售。

5. 缺乏诚信。不能兑现产品的质量，沟通不清晰，缺乏令人信服的承诺。

6. 外行的行为举止。攻击竞争对手，在商务宴会上喝醉，随意的穿着以及低俗的品位，这些都是外行的表现。

7. 盲目乐观。相对于那些为了获得订单而随意承诺的供应商，诚信的供应商更加受客户的欢迎。绝对不要对你不能兑现的事情做出承诺。

下面是客户对于上述致命失误的描述：

- 如果他们不能得到这笔业务，他们就会非常恼火，就好像你欠了他们什么一样，他们会不停地给你打电话。
- 他们粗鲁地闯进来，貌似一个无一不晓的人，不经过你的允许就开始夸夸其谈，向你保证可以为你省钱，这非常令人生厌。
- 许多推销员什么都能给你搞到，等你草率地下了订单，苦果还得你自己品尝。
- 他们试图销售你，而不是产品。
- 一旦订单完成后，蜜月期就结束了。
- 当心那些表现非常谦卑的人，不要听信他们的建议。他们销售的东西你不仅用不上，而且他们还不停地跟你软磨硬泡。

专业的销售行为反映了企业的文化，企业文化对专业精神的崇尚会进一步强化

销售队伍的专业性。休斯公司（B. J Hughes）就是这样的一家企业，它是休斯工具公司（Hughes Tool）的子公司。该公司制造和销售油田设备，并为油气行业的公司提供服务。表 13—3 展示了休斯公司销售人员的行为守则。该公司制定这一守则，目的在于鼓励销售人员成长得更加专业。[5]

表 13—3　　休斯公司制定的有利于和不利于公司成为一个顾客导向型公司的检查表

销售人员应该做的	销售人员不该做的
1. 了解你现在的产品和服务以及它们在你所管辖区域的适用性。关注顾客所想要的新技术和服务。	1. 不要愚弄顾客。如果你不知道，找出答案。
2. 及时更新个人拜访清单。	2. 不要在你或他人的道德和原则上妥协。
3. 积极倾听顾客的想法。	3. 不要专横无礼，尤其是在朋友之间。
4. 关注顾客的具体问题以及他们所希望的改进。	4. 不要批评竞争对手，尤其是面对顾客时。
5. 除非对方要求，拜访应该尽量简短。	5. 遇到批评或拒绝，不要气馁，相信对方没有恶意。
6. 如果顾客不在，留下一个有你电话的名片。	6. 不要在意那些你不可控制的因素，关注那些你可以影响的因素。
7. 识别那些做出或影响购买决策的人，并集中精力与之联系。	7. 不要用粗暴的语言冒犯别人。
8. 有选择地付出，你的时间和花费都是一种投资。	8. 不要让闲聊充斥在销售拜访中，集中于你的目的。
9. 做一些书面记录作为提示。	9. 在宴会上不要为了与顾客拼酒而喝酒，在你认为需要时喝酒，并且要适度。
10. 做好计划，要有目的性。	10. 不要采用高压策略唬人。
11. 每一次拜访都尽量提及业务。	11. 永远不要贬低你的公司，尤其是面对客户时。为你的公司和你自己感到骄傲。
12. 得体的行为表现。	12. 即使你抽烟，也不要在顾客的办公室内抽烟，除非对方请你抽烟。

成功销售的秘诀：搜寻、敲门、询问、服务

销售是不容易的，你总不能把产品卖给所有的人，但是销售职业对于那些有赚钱头脑和真正希望成为推销员的人而言，是一条绝佳的生活之路。只有遵循销售的黄金定律，一个人才能以绝妙的方式服务他人。不管是何种销售，请铭记：

（1）搜寻顾客并为之服务，你一定能找到他们；

（2）用心敲门，他们就会敞开大门；

（3）询问，顾客就会购买；

（4）提供售后服务，客户会再次购买。

困难成就性格。

销售工作需要信念（faith）、焦点（focus）和持之以恒（follow-through），即通常所说的 3F。永远不要放弃，持续不断地获取更多的知识和智慧，磨练耐心，更多地站在别人的角度来理解和解决问题，关注他人的需要，这些都需要集中精力去挑战，努力奋斗。把困难看做成就性格的原动力，性格会在这种跌宕起伏的销售生涯中不断地成长。如果你注意培养自己的性格，你的声誉也会不断提高，最终会得到应得的奖励。当困难降临、销售无门时，一定要保持勇气。成功会垂青那些有准备的人，即使在他们已经认为自己无路可走的时候。

销售要点总结

销售人员通过获取新的顾客以及向现有的顾客销售更多的产品来提高销售额。顾客推荐是开发新顾客的最好方式。因此，向顾客提供优质的服务以及后续跟进就变得非常重要了。通过建立顾客关系和伙伴关系，你就可以提供高水平的顾客服务。

顾客期待销售人员能提供服务。如果提供服务，顾客就会感到满意并再次购买；这会形成顾客保留以及顾客忠诚。提供服务对于任何类型的产品销售都是至关重要的，售后跟进和服务可以在销售人员和顾客之间建立起商誉，从而帮助销售人员渗透到顾客的内部。顾客渗透可以帮助销售人员更好地服务于顾客，并且进一步发现顾客的需求和问题。与顾客良好的服务关系可以带来总体和主要品牌销售的上升，可以为所有的产品型号提供更多的分销渠道，以及在促销产品时赢得顾客的密切合作。

为了更好地服务顾客，顾客渗透非常关键。经常并规律性地联系每一位顾客，积极地处理顾客的投诉，一定要兑现对顾客的承诺，把服务顾客当做一种荣誉。最后，不论业务大小，向所有保持业务联系的顾客表达真诚的谢意。

即使顾客开始购买竞争对手的产品或者降低与你的合作程度，你仍然需要以正常的职业礼仪来拜访他们。与之友好地沟通，确定为什么他们不再购买你的产品，然后开发新的顾客利益计划来重新获取这些顾客的业务。

对于你出售给顾客的产品，全力以赴地帮助顾客提升销量，或者帮助他们充分利用产品。为了说服顾客购买更多或者以不同的方式使用产品，销售人员需要开发最优的销售方案。这一方案涉及开发顾客渗透方案；提高顾客购买产品的数量和规模；在顾客的仓库中和货架上保持合理的库存水平；获取更好的货架空间和位置；与直接销售或使用产品的人员保持清晰的沟通；尽可能地帮助批发商和零售商的销售人员；愿意帮助顾客；与每一位顾客建立积极友好的业务友谊。做好以上的八项，你帮助和服务每一位顾客的能力就会大幅提升。

现今的专业销售人员是服务导向的。良好的售后服务能够扩大你的销售半径，并帮助你实现个人目标。

应对销售挑战

情况危急！如果你想要留住你的客户曼瑟瑞公司，你就必须一直为他提供设备的售后服务。如果你的客户因操作问题而损坏了搅拌机，你就必须培训操作员怎样使用搅拌机，同时向艾顿·金解释原因。要注意，你在向艾顿做解释之前，必须得到他的允许去和操作员聊聊，找出设备故障的原因。

关键销售术语

销售跟进
谚语
知识
智慧
业务友谊
熟人
朋友
挚友
顾客服务
顾客满意度

销售应用题

1. 比较顾客服务与跟进的关系，说明为什么顾客的利益要高于一切。

2. 什么是顾客渗透？作为一名推销员，你能从中得到什么帮助？

3. 列举并简要分析使推销员能确保顾客在未来会购买其产品的因素。

4. 在丢失顾客之后，推销员必须做什么？

5. 帮助顾客增加他们的销售量是销售人员创造商誉的好办法。作为一名推销员，在帮助顾客增加其销售量时应该分几步？

6. 在本章我们谈到了销售人员应该树立专业形象的几点原因，为什么销售专业化是非常重要的？

7. 回顾表12—4中列举的6种情境，销售人员的态度是怎样影响你的购买决定的？

8. 你刚刚了解到，你的一家顾客——汤姆折扣店，收到了从你的仓库运出的缺陷产品。这批产品的总价是2 500美元。你公司的召回条例只允许你一次返还500美元的货款，这时候你该怎么做？

（1）告诉汤姆折扣店你会在2天内去检查这一批货物。

（2）请求汤姆折扣店的工作人员以一个折扣价清仓销售产品。

（3）召回产品并将缺陷产品的价格计入对汤姆折扣店的账内。

（4）尽快赶到汤姆折扣店，检查货物，分拣出没有损坏的商品，继续放到货架上，然后为汤姆折扣店的经理更改订单，立刻通知公司补货。

（5）请示地区销售经理如何处理。

销售体验练习

提供完美的客户服务常常需要一个特殊的人，这个人非常喜欢和人们互动，即使对方心情郁闷。为了让你更了解自己，请就下面每个选项为自己打分，然后记录下来。

1＝从不	2＝很少	3＝有时	4＝时常	5＝经常

你对客户服务的态度是什么？

1. 我接受他们，并且不去评判他们。

2. 无论他们对我怎样，我都耐心、礼貌而诚恳地对待他们。

3. 在面对一个恼怒的人时，我仍然能够保持冷静。

4. 我以他们愿意接受的方式对待他们。

5. 我不会伤及他们的自尊，尽管有时需要我给出一些负面的回馈意见。

6. 我和他们在互动时从不护短，尽管他们有时开我的玩笑。

7. 我意识到我对自己及他人的态度会

影响我对情况的反应。

8. 我意识到人们都会觉得自己的问题是非常重要且紧迫的，因此我会尽快为他们提供解决方案。

9. 不论他们长相、着装和言行如何，我都积极地面对他们。

10. 我能找到与他们互动的最佳时间，并且通过我的努力制造一个对于大家来说都合适的氛围。

将分数加总，如果总分超过40分，你的服务态度是完美无缺的；如果在30～40分之间，你应该继续改进；如果低于30分，你需要调整自己的态度。[6]

案例13—1

加州黏合剂公司

玛丽琳·福勒最近成为加州黏合剂公司（CAC）的一名销售代表，主要负责俄勒冈和华盛顿地区的销售。在完成了三个星期的培训项目之后，玛丽琳对自己扭转辖内下滑的销售状况的责任非常激动，她负责的区域已经好几个月没有销售人员了。

以前的推销员因为销售业绩惨淡被解雇了，没有留下任何信息记录。在联系了最初的二十几个顾客之后，玛丽琳得出了一个主要的结论：这些顾客中都有6～9个月没有见到CAC的推销员了。他们曾经购买了CAC的产品，但现在已经下架，他们还有要求退回的受损商品。这些顾客对玛丽琳非常不友好，因为玛丽琳之前的推销员运用高压策略强迫他们购买自己的产品。其中的一位顾客说道："以前的推销员已经把你在我这里的生意搞砸了，你说你会提供服务和经常拜访我，但是你们从不关心服务。实际上，一想到不会再见到你们公司的推销员，我会感觉很好。你们的竞争对手的产品质量比你们的好多了，他们一直都在这个区域打电话给我，要跟我做生意。"玛丽琳怀疑自己是不是来对了公司。

问题

1. 如果你是玛丽琳，你将会做什么来提升你自己区域的销售？

2. 你计划需要多长时间来提升销售，你会和你的销售经理商量你的计划吗？

案例13—2

运动鞋公司

你是一家运动鞋公司的推销员，在你办公室的桌上有一封急件。这封信来自波尔州立大学的体育主任，里面讲的是你卖给他的劣质篮球鞋。这位主任指出了鞋底断裂和整体质量差的问题。最后，他提出来因为赛季将近，如果这件事情不能得到解决，他们就不得不联系ACME运动鞋公司了。

问题

这时候你采取什么行动最为合适呢？为什么？

1. 给体育主任打电话，保证履行你们的服务承诺，答应将会跟波尔州立大学一起解决问题。

2. 去仓库给体育主任换一批新鞋子，然后为商品的延期和低质量道歉。

3. 给体育主任打电话，告诉他本公司只卖高质量的鞋子，这种残次鞋子几乎没有。向他保证你会尽快赶往他的办公室，不过，如果他觉得ACME产品的质量更好，他不

妨联系 ACME 公司。

4. 不要担心这封信，因为这位体育主任的态度像是在要挟，如果他以转换公司相威胁的话，那么你就会有压力了，而且与你要浪费在波尔州立大学这件小事上的时间相比，20～40 双的鞋子的损失简直是微不足道的。

案例 13—3

温盖特纸业公司

乔治·麦金尼斯是温盖特纸业公司（Wingate Paper）的市场营销人员，他正在和汤姆·凯格尔一起慢跑。[7]汤姆是温盖特纸业公司的一个长期的分销商，与公司和老板的关系十分密切。乔治问起汤姆奥克兰公司（Orkand）的合同情况。汤姆说，他差不多说服了奥克兰公司的决策者，对方表示全部购买温盖特纸业公司的产品，包括办公用纸和生产用纸。乔治说，这份奥克兰的合同来得太及时了，他从来没有见过温盖特纸业公司如此迫切地需要这份订单。他还说，他指望着用奖金去交女儿的学费。汤姆说，他也很需要这份合同，好挣钱去还银行贷款。

在温盖特纸业公司的仓库里，乔治在和凯尔·克劳斯谈话，他是一个新的分销商。凯尔对温盖特纸业公司很感兴趣，他告诉乔治，他对奥克兰的订单很感兴趣，而且想要做成这笔生意。凯尔说他知道奥克兰对温盖特纸业公司的产品很感兴趣，并且暗示，他之所以有可能赢得这份订单，部分原因是他可以帮助奥克兰公司获得少数族裔享受的优惠采购政策，但是他并不想让奥克兰仅仅因为这个原因做决定，因此他只提供给他们一个10%的折扣。乔治问凯尔是否知道汤姆也想要拿下奥克兰，凯尔说汤姆是个不错的分销商，但是他相信自己会赢，因为他的出价较低。

一个星期后，汤姆向乔治抱怨，由于凯尔的参与，他可能失去奥克兰的单子。汤姆问乔治为什么不告诉凯尔这个单子是他的，乔治解释说凯尔是一个合法的竞争者。汤姆警告乔治说，奥克兰会怀疑温盖特纸业公司的运作，因为同一家公司报出了两种不同的价格，但是乔治辩解说，他无权决定分销商的要价。

奥克兰公司给汤姆一个星期的时间去实现凯尔的报价，但是汤姆说他不能那么做，并且告诉乔治他需要乔治的帮助。首先，汤姆要求一个梯度价，但是乔治说他必须给所有的分销商统一的价格。接着，汤姆要求温盖特纸业公司为分销商提供一部分筹划资金，但是乔治说不可能，因为这种资金是为了开发新产品用的。汤姆接着要求一部分广告预算，但是乔治说预算已经提交上去了。沮丧之余，汤姆说他了解为什么乔治要和凯尔做生意了，但是威胁说会带走其他的客户，乔治尝试着挽回局面，汤姆说乔治应该记得自己以前一直推广温盖特纸品，而不是别的品牌，以帮助乔治解决库存和推广新产品线。乔治深表感激，但是汤姆拒不接受，他需要的是钱。他让乔治想办法帮他，如果乔治真的在意。乔治陷入了深思。

问题

1. 这其中主要的道德问题是什么，如果有的话，请指出并描述。
2. 乔治有什么选择？
3. 道德的三个发展水平跟乔治的困境是否相关？
4. 如果是你，你会怎么做？

第IV篇

时间和区域管理：成功的秘诀

销售人员是自己的老板，他们可以自行安排时间，决定何时联系客户。本书的最后一章向你介绍管理销售区域的几个关键因素。

第14章

时间、区域和自我管理：成功的关键

学习目标

销售人员的时间和区域管理能力对成功至关重要。学习完本章后，你应该能够：

- 讨论销售区域的重要性；
- 解释销售区域管理的主要因素；
- 解释销售人员为何需要根据规模细分客户；
- 计算销售人员每天、每小时、每年的盈亏平衡点。

迎接销售挑战

“我如何管理时间，以便更好地照顾我的客户呢?”爱丽丝·詹森（Alice Jenson）在想，“似乎，我每天都在工作，但是越来越落后了。”

爱丽丝最近接管了迈克·贝特曼（Mike Batemen）所管辖的销售区域，原因是在为该区域里的客户服务了35年之后，迈克退休并离开了该地区。他将客户的信息都记在脑子里，除了过去的销售外，他没有留下任何信息，爱丽丝不得不重新与该区域的200家客户进行联系。几周之后，爱丽丝已经对其中的95%进行了第一次拜访，对其中的25%进行了第二次拜访。两星期前，客户就开始抱怨爱丽丝没有及时跟进，或者没有对他们进行回访。

爱丽丝开始给客户打电话，虽然有些帮助，但客户还是希望能见到她。她几乎停止寻找新客户，因为她觉得维护老客户比争取新客户更容易。尽管如此，销售还是开始下滑，爱丽丝意识到客户已经开始从她的竞争对手那里购买货物了。

爱丽丝陷入了困境，并且越来越严重。你认为爱丽丝怎样做才能维持老客户，而且有时间开发新客户，以此来提升销售业绩?

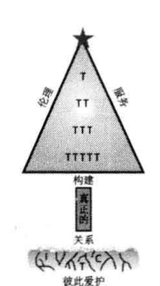
时间和区域管理是销售中重要的因素之一。“迎接销售挑战”阐述了爱丽丝遭遇的具有挑战性的问题，她已经竭尽全力了。如今，随着直销成本的快速增长，与客户面对面的接触时间不断减少。企业的销售工作面临着前所未有的压力，时间总是有限的，毫无疑问，许多企业应集中精力提高销售人员管理时间和销售区域的能力。时间就是金钱，这就是本章所要讲述的——如何有效地利用

时间。

假设你有一个银行账户，每天会收到 86 400 美元的存款，你可以随心所欲地去花这笔钱，但没有花完的钱不能结转到第二天。不管你在一天结束时花掉多少钱，余额每天会重置为 86 400 美元，你将怎样处理这个账户呢？

现在考虑这样一个事实，每一美元代表一天中的秒数：24×60×60＝86 400 秒。一旦花掉，它们就消失了。每天在上午 12：00：01 时归零，你怎样花费你的时间呢？[1]

企业生命之树：时间



时间就是金钱，因为时间是有限的。每年、每月、每周、每天就只有那些时间，人们必须花费时间去做生命中最重要的事情，这也是为什么有目的地活着才是真正的活着。任何事物都仅仅是一种存在。清晨，你需要一个目标促使你起床，你需要一个目标促使你走进车里，驾车前去看一个陌生人或者一个你几乎不了解的人，并试图帮助他们。你需要一个人生目标指引你工作。

我是谁？我重要吗？我的人生目标是什么？什么样的工作最适合我呢？我为什么做这份工作？当我们决定自己的目标以及怎样分配生活与事业的时间来实现自己的目标时，我们会问自己这些严肃的问题。

当今人们的平均寿命是 25 550 天，如果你不例外，这就是你一生的时间。作为一个成年人，并有一份全职的工作，你将有 10 000 多个日子用来工作。难道你不觉得合理运用时间是最好的吗？怎样运用你的时间决定了你的人生，同时也影响了你在销售方面和学术方面的成就。你的时间包括花费在顾客身上的时间和花费在个人活动上的时间，把你一生的时间投入一份帮助他人的事业当中，并从中获得报酬，你将拥有一个精彩的人生。把道德服务作为行动的向导，一个人就可以把时间用在做自己所喜爱的事情上，这也可以让你找到自己的人生意义。

顾客构成销售区域

一个**销售区域**（sales territory）由一群顾客或者由一名推销员所管理的地理区域组成，这个区域可能有也可能没有地理的界限。一名销售人员通常会被派遣到一个现有的和潜在的客户集中的地方去。

为什么要建立销售区域

企业有很多理由开发和利用销售区域。接下来，我们对表 14—1 中列出的七大重要理由进行讨论。

表 14—1 企业开发和利用销售区域的原因

- ■ 获得全面的市场覆盖范围
- ■ 培养每个推销员的责任心
- ■ 便于评估业绩
- ■ 增进顾客关系
- ■ 降低销售开支
- ■ 令推销员更接近顾客需求
- ■ 令企业和推销员共同受益

获得全面的市场覆盖范围

有了适当的区域覆盖范围，企业就能够更深入地挖掘市场潜力。销售人员可以更全面地分析辖内的销售区域，并识别潜在的顾客。在单个的区域层面上，销售人员可以更好地满足顾客的需求。同时，区域的划分也允许管理部门根据顾客和销售的增减轻松地进行区域重组。

知道得越多，我就越发现自己知道得太少。

培养每个推销员的责任心

销售人员在他们的区域里相当于业务经理，负责维持和提升业务量。他们有明确的任务，知道顾客住在哪里，隔多长时间去拜访他们。他们同样知道怎样去做才能实现目标，因此有助于他们提高绩效和热情。

便于评估业绩

企业会监控每个区域的业绩。实际的业绩数据会被收集起来，进行分析，然后和期望的业绩目标做比较。每个区域的业绩会和片区的业绩做比较，片区的业绩会和整个地区的业绩做比较，整个地区的业绩会和总的销售额做比较。通过计算机化的报告系统，销售人员和经理可以监控每个区域和顾客的销售量，从而确定销售业绩的成败。

增进顾客关系

当顾客定期接受拜访时，顾客的好评和增加的销售额就会随之而来。例如，从顾客的角度看，销售人员就是宝洁公司。顾客购买东西时，注意的不是宝洁公司的办公室，而是销售人员。多年以来，有的销售人员在顾客中建立了如此好的商誉，以至于顾客会等着他来，因为他们知道这个销售人员一定会在一个月的某一天或者某个特定时刻为他们服务。有的销售人员甚至赢得了为一些顾客定制商品的权利。

降低销售开支

划定销售区域的目的之一是避免重复劳动，以确保两个推销员不至于跑到同一个地方去销售，这有利于降低销售成本，增加公司利润。更短的行程、更少的隔夜旅行，再加上由同一个人定期与客户进行联系所带来的收益，可以提高公司销售成本收益率。

令推销员更接近顾客需求

雇用和培训销售人员，目的是满足一个区域内顾客的需求。顾客和销售人员越贴近，销售工作就越可能成功。

令企业和推销员共同受益

适当的区域设计有助于企业实现其销售目标，企业可以把促销活动最大化，销售人员也可以在满足个人需求，如不错的工资的情况下，到销售区域去工作。

为什么可能不开发销售区域

尽管开发销售区域有很多优势，但对于一些企业，如房地产业或保险业的公司来说，也有很多缺点。第一，如果销售人员不被限制于一个特定的区域，他们可能会表现得更加积极一些，他们可以随地发展客户。例如，在化学工业，销售人员可向任何潜在客户销售。尽管如此，一旦某客户有了明确的购买意向，公司的其他销售人员就不能再联系那家客户了。

第二，企业的规模可能太小，不能考虑把市场划分成销售区域。第三，管理部门不愿花费时间或者不知道怎样进行区域开发。第四，私人友谊可能是联系客户的基础。例如，人寿保险的推销员可能会首先向他们的家人或者朋友销售。尽管如此，大多数的公司仍会建立销售区域，如“迎接销售挑战”中指派给爱丽丝·詹森的销售区域。

时间与区域管理的要素

对于销售人员而言，时间与区域管理（time and territory management，TTM）是一个规划、执行、评估提供给顾客的销售与服务的连续过程。通过逐个完成时间与区域管理中的七个关键要素，如图 14—1 所示，销售人员让顾客相信会获得优质服务，而且在销售区域中，你还会发现最终变成顾客的潜在顾客。

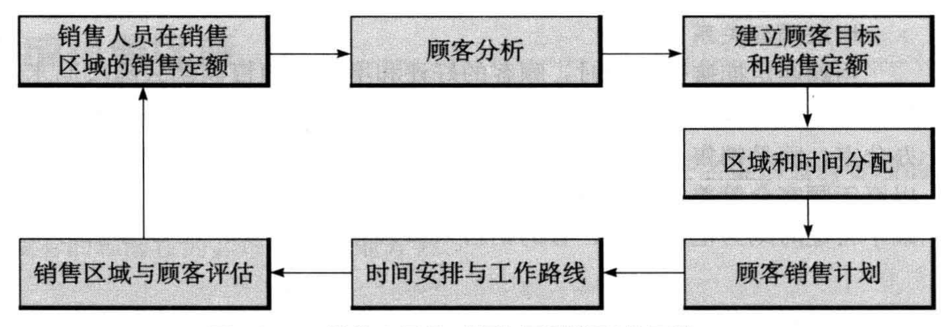


图 14—1　销售人员的时间与区域管理的要素

和顾客建立关系需要在他们身上花费时间。在第 13 章中已经讨论过，一段良好的业务友谊犹如一段个人友谊。销售人员需要花费时间去了解顾客的需要，如 1 年、1 月、1 周、1 天，时间只有这些，这就需要你在怎么花费你的业务时间上有

一个硬性决策。把销售的黄金定律作为制定销售区域的战略计划的一个指导，你将发现这七个要素会帮你获得新顾客，卖出更多的产品给现有的顾客，从而增加销售额。第一步就是建立目标或者定额。

销售人员的销售定额

销售人员负责激发一个区域的潜在销售。通常销售经理会规定期望每个销售人员都达到的总的销售额。

一旦这个销售额确定了，销售人员就负责执行区域销售计划以完成定额。尽管没有最好的计划程序，但图 14—1 仍呈现了七个为适当管理区域以完成销售定额的要素。

顾客分析

销售目标确定后，销售人员必须分析每个潜在顾客和现有的顾客，从而把实现目标的机会最大化。首先，销售人员应该确定所有的潜在顾客和现有的顾客。其次，销售人员应估量一下现有顾客和潜在顾客的潜在销售量。这有助于分配顾客之间的时间，确定哪种产品适用于哪类顾客，以更好计划销售推介。

有两种确认顾客及其购买潜力的**顾客分析**（account analysis）方法，它们分别是无差别销售和顾客细分销售。

无差别销售方法

销售部门可能会把市场上的顾客看做是相似的。在这种情况下，所设计的销售战略均等地应用于所有的顾客，因此称作**无差别销售**（undifferentiated selling）方法。由图 14—2 可以看出，销售人员对所有的顾客采用了同一种销售策略。这种方案的基本设想是，顾客所需要的某一产品或者一系列产品是相似的。销售人员拜访所有的潜在顾客，对他们中的每一个花费同等的销售时间。同样的销售推介被应用于整个产品线的销售中。销售人员感觉单一的销售策略就可以满足他的大部分顾客。例如，许多送货上门的销售人员对他们接触的每个人运用同样的销售策略（一种刺激—反应式的销售推介）。

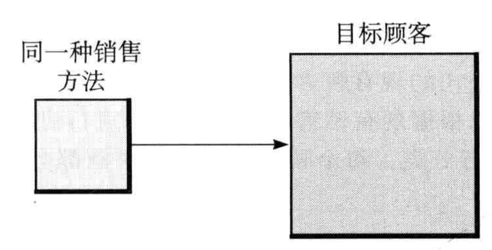


图 14—2　无差别销售方法

当顾客拥有同等次的需求和特征时，这种销售方法是有用的。无差别销售在过去很流行，现在仍有公司在用。但是，许多销售人员感觉他们的顾客有着不同的需求，也代表着不同的销售额和潜在利润，如此便需要进行顾客细分。

顾客细分销售方法

使用**顾客细分**（account segmentation）销售方法的销售人员认识到，在他们的销售区域内有着同等需求但不同特征的顾客，这就要求他们采用不同的销售战略。

因此，他们根据总体销售额和针对每个顾客的每种产品的销售额以及销售前景制定销售目标。顾客的销售额、新顾客、竞争力、经济条件、价格、促销产品、新产品、个人销售等，都是顾客与销售区域分析的重要因素。

销售人员通过给顾客分类来确认哪些属于高利润的顾客，这种分类决定了销售人员时间的投资方向。一种顾客的分类方法是：

1. 重要顾客：

（1）每年购买额超过 200 000 美元；

（2）失去这一顾客将会从总体上影响销售区域的销售额和利润。

2. 无盈利顾客：

（1）每年购买额少于 1 000 美元；

（2）几乎不可能把购买额增加到 1 000 美元以上。

3. 正常顾客：

其他的所有顾客。

销售人员不会拜访无盈利的顾客，**重要顾客**（key accounts）和正常顾客是他们的目标顾客。

当顾客被分类以后，顾客的类别以特大顾客（extra large）、大顾客（large）、中型顾客（medium）和小顾客（small）的形式被确定下来，即 **ELMS 体系**（ELMS system）。如表 14—2 所示，销售部门可以把公司营销计划中 3 000 名顾客划分为四个基本的销售类别。有一些特大顾客和大顾客，尽管他们只占总顾客数目的 20%，但他们占公司销售利润的 80%，这就是所谓的 **80/20 原则**（80/20 principle）。不同销售区域的重要顾客数目是不一样的，这一点会反映到企业的资源分配上。即使一个重要的顾客在另一个销售人员的区域，那个重要顾客的销售人员仍可以拜访这个特大顾客。通常情况下，采用这种方法的原因是那个顾客很重要，或者是本地的销售人员没有经验。

表 14—2　　根据年销售额进行的顾客分类

顾客大小	年销售额（当前和未来，美元）	顾客数量	比例（%）
特大顾客	超过 200 000	100	3.3
大顾客	75 000～200 000	500	16.6
中型顾客	25 000～75 000	1 000	33.3
小顾客	1 000～25 000	1 400	46.6

不论是一个公司的现有顾客还是目标顾客，他们都可以被分类。如表14—3所示，现有顾客可以根据现有销售和潜在销售而进行进一步分类。目标顾客也可以按照 ELMS 体系进行分类。每个顾客的潜在销售额都会得到评估。

表 14—3　　顾客的基本分类

	顾客		
顾客分类	当前销售	潜在销售	目标顾客的潜在销售
特大顾客			
大顾客			
中型顾客			
小顾客			

多重销售策略

图 14—3 说明了怎么把多重销售策略运用到不同的顾客中去。销售人员知道大顾客

的重要性，事实上，实现销售目标很大程度上依赖于怎么把产品卖给这些顾客。因此，公司会构建销售队伍来为这些顾客提供服务，如设立关键顾客销售经理这样的岗位。

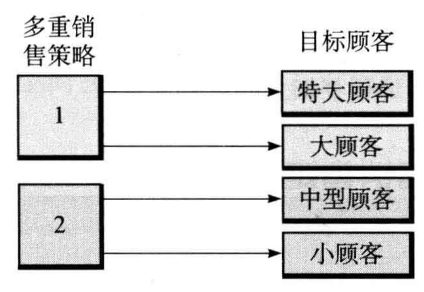


图 14—3　顾客细分方法

如图 14—3 所描绘的，销售策略根据顾客而变化。销售资源如推销人员、时间、样品、交际费用等，同样应侧重对重要顾客进行投资，这些大顾客理应得到最好的服务。

面临竞争对手的公司必须慎重考虑，因为竞争对手同样也在努力争取这些顾客。因此，销售人员应努力创造这样一种形象，使他们、他们的公司以及他们的产品相对于竞争对手有着无可比拟的优势。为实现这样的目标，一种途径是对每次销售拜访花费更多的时间，在一年中进行更多的销售拜访，从而提供一种解决问题的方案来服务顾客。

向大顾客销售不同于向中型或小型的顾客销售，但是这些小顾客可能会贡献公司销售量的 20%，甚至更多，因此他们也不容忽视。

多变量的顾客细分

多变量的顾客细分意味着用多于一种的标准来描绘顾客的特点。销售部门运用顾客细分的原因是他们向多个市场销售，而且在这些市场中会有大量的渠道成员。进一步说，销售部门对于不同市场中的渠道成员可能强调的是不同的产品、不同的产品型号或者不同的产品线。

图 14—4 展示了一家公司怎样运用多变量来划分他们的顾客，这可以让销售

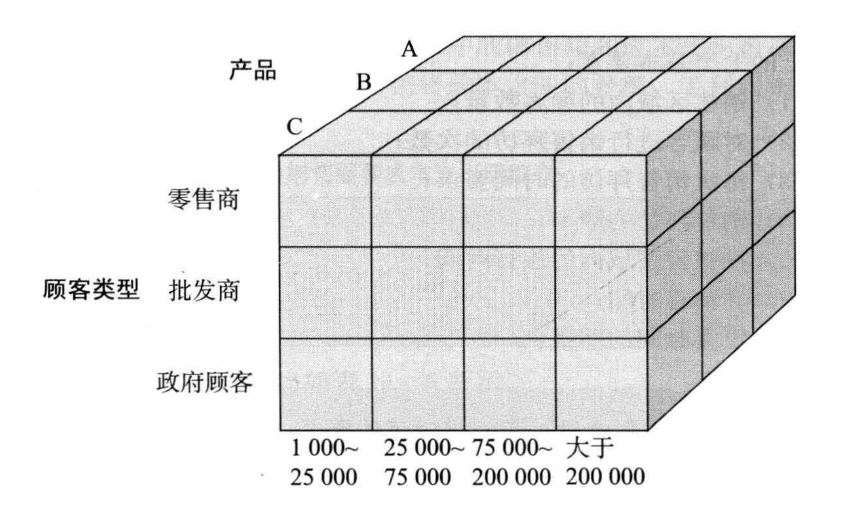


图 14—4　多变量的顾客细分

部门向每个具体的顾客销售多种产品。他们可以对特大顾客和大顾客制定不同的销售战略，如对于零售商、批发商、政府顾客等，销售部门可能会制定不同的销售计划。这三种顾客类型又可以进一步细分，如零售商可以分为大宗购买者和专卖店。针对每个顾客类型，又可以提供不同的商品。市场类型、环境、顾客的销售潜力以及销售总量等，构成了顾客细分的重要变量。

制定顾客目标和销售定额

拜访考验着经商的勇气。

——小舍尔比·卡特（Shelby H. Carter，Jr.）

时间和区域管理的第三个因素是为单个产品和当前以及潜在顾客制定销售目标和销售定额。目标可能包括为潜在顾客增加销售区域中产品的分配，或者增加现有顾客购买的产品种类。

另外一些销售人员为完成销售定额而制定目标的情况有，增加每天销售拜访的次数和增加每年中获得新顾客的数量。前任施乐公司美国销售部门的高级副总裁小舍尔比·卡特在回忆他过去作为销售人员的日子时说："我在车的挡风玻璃上贴了一个'拜访考验着经商的勇气'的提示，我们住在巴尔的摩，我每天驾车40英里到安纳波利斯，你必须去做额外的拜访，因为每个星期多拜访5个顾客，一个月就有20个，一年就有240个，选择其中的10%来联系，一年中就有额外的24笔销售，你必须下定决心去进行额外的拜访。"

区域和时间分配

时间与区域管理的第四个因素是怎样在销售区域内分配销售人员的时间。时间分配的重点是花费在销售人员在区域内旅行的时间和拜访客户的时间，以下是时间分配上的七个基本要素：

（1）销售区域内的顾客数量；

（2）对顾客进行销售拜访的次数；

（3）每次销售拜访的时间要求；

（4）销售拜访的频率；

（5）在销售区域内的旅行时间；

（6）非销售时间；

（7）投资时间的回报。

在工作中疲倦，而不是对工作厌倦。

销售区域中对顾客的分析确定了区域顾客总数以及根据现有销售额和潜在销售额对区域顾客进行分类。现在，每年所要求的销售拜访的次数，每次拜访所要求的时间，拜访的间隔都可以确定下来。通常情况下，随着现有销售额和潜在销售额的

增加、每年订单数量的增加、卖出产品数量的增加、产品的复杂性、维修服务以及再设计要求的增加，拜访的频率也会随之增大。

因为花在顾客服务上的时间每天都有变化，所以销售人员必须灵活地确定拜访的频率，他们可以对不同等级的顾客建立一个每年中应拜访的最少的次数。如表 14—4 所示，销售人员决定向区域中每个等级的顾客拜访的频率是每个月联系一次，小顾客例外。

表 14—4　销售人员对顾客时间的分配

顾客大小	每月拜访次数	每年拜访次数	客户数量	每年拜访总数
特大顾客	1	12	2	24
大顾客	1	12	28	336
中型顾客	1	12	56	672
小顾客	1*	4	78	312
总量			164	1 344

* 每三个月。

通常情况下，销售人员的时间投资与顾客所代表的现有销售额和潜在销售额成正比例。当额外的拜访不再增加销售额时，就证明达到了最有效的拜访次数。这种销量与拜访次数的关系称为**销售反应函数**（sales response function）。

时间投资的回报

时间是一种宝贵的资源。为了成功，销售人员必须利用时间来提高销售区域的效率，因此时间方面的花费也必须计入成本，也就是说，要关注平均一个销售拜访要花费多少时间和金钱。收支平衡决定了一个推销员必须创造多少销售量来满足区域内的开支。所售产品的成本和销售额之间的差额就是销售的毛利润，毛利润应该大于销售成本。**收支平衡分析**（break-even analysis）是一种量化的方法，用以核定在哪个销售点上总收入等于总支出。一个销售区域的收支平衡点可以用下面这个公式进行计算：

$$\text{收支平衡点（美元）}=\frac{\text{销售人员的直接成本}}{\text{毛利润百分比}}$$

为了解释这个公式，我们运用表 14—5 中的销售额和成本支出数据。其中，销售区域的毛利润等于产品的销售收入与销售成本之间的差额，毛利润率通常以百分比的形式来表示。

表 14—5　销售额和成本支出明细表

销售额（美元）	200 000
销售成本（美元）	140 000
毛利润（美元）	60 000
毛利润率（%）	(60 000÷200 000)，或者 30%

假设推销员的直接成本支出如表 14—6 所示。

表 14—6　推销员的直接成本支出表　　单位：美元

工资	20 000
运输成本	4 000
费用	5 000
直接成本	29 000

将数据代入公式：

$$收支平衡点=\frac{29\ 000}{0.30}=96\ 667\ （美元）$$

如果推销员卖出了价值为96 667美元的商品，就抵消了该销售区域的直接成本。96 667美元对应的销售量意味着销售员创造了30%的毛利润，或者说抵消了29 000美元的直接成本。超过96 667美元的部分就是净利润。

每年有52周，除去假期、公共节假日和生病的时间，一名推销员有46周的时间在工作，即一年中工作230天。再假设一周工作5天，每天8个小时，在这8个小时里有6次拜访，那么在销售区域中一年有1 840个小时在工作，可以进行1 380次拜访。要算出一个销售人员每小时的花费，就用直接成本除以一年的工作小时，每小时的花费即15.76美元，每小时的盈亏平衡量如下：

$$\begin{aligned}每小时的收支平衡点&=\frac{每小时的成本}{毛利润率}\\&=15.76/0.30\\&=52.53\ （美元）\end{aligned}$$

因此，销售人员必须平均每小时卖出52.53美元的产品或者服务才能达到销售区域中的收支平衡。按此进一步推理，销售人员必须平均每天卖出420.24美元，或每次销售拜访卖出70.04美元来实现收支平衡。

这个简单的算术显示，销售区域是一个产生利润的中心。因此，必须认真抓好顾客拜访这一环节，才有望实现销售区域的利润最大化。

时间管理

考虑到销售人员的成本和创造的收入，“时间就是金钱”这一流行的说法恰如其分地适用于销售区域管理，这一点对于依靠赚取佣金的推销员来说尤为明显。推销员是一个区域的经理，他有责任合理地管理区域的时间，从而实现区域利润的最大化。因此高效的推销员必须善于分配时间。那么他们是怎样实现的呢？

制定每天、每周和每月的计划　许多推销员都制定每天、每周和每月的拜访计划，或者制定走访顾客和销售区域的总体规划。他们利用这些计划或规划提前预约顾客，安排旅馆和食宿等。一周的计划会更具体些，其中包括将拜访顾客的具体日期。日计划会在前一天制定，推销员要确定第二天拜访的潜在顾客，并确定联系顾客的时间，然后组织事实和数据，准备销售推介的材料。

“在我们的初级培训里，我们训练他们如何做到有条不紊，如何根据事情的轻重缓急来安排自己的活动。我们鼓励他们尽情地发挥自己的想象力。他们需要考虑明天、下一周以及更远的将来，以此确定目标，预测可能出现的意外。”SanMar公司（总部设在华盛顿）在普莱斯顿分公司的信息经理杰夫·德隆（Jeff DeRoux）解释说。他相信，高超的组织能力、计划能力和掌握轻重缓急的能力，是推销员避免浪费时间的基本素质。[2]

表14—7是日计划的例子，而图14—5标出了每个顾客的位置以及对他们的拜访顺序。

表 14—7 每天的顾客拜访计划

时间	现有顾客	潜在顾客	顾客服务
上午			
7：00—8：00	先到办公室 带上给琼斯公司的订单		
8：00—9：00	路上时间		
9：00—10：00	Zip 杂货店		
10：00—11：00	Ling 电视公司		
11：00—12：00	Ling 电视公司		
12：00—1：00	午餐，将订单交给琼斯公司		
下午			
1：00—2：00	得州仪器公司		
2：00—3：00		Ace 仪器公司	
3：00—4：00	路上时间		
4：00—5：00			拖车制造公司
5：00—6：00	制定明天的计划，整理文件		

注：表头"销售拜访"横跨"时间""现有顾客""潜在顾客"三列。

种瓜得瓜，种豆得豆。

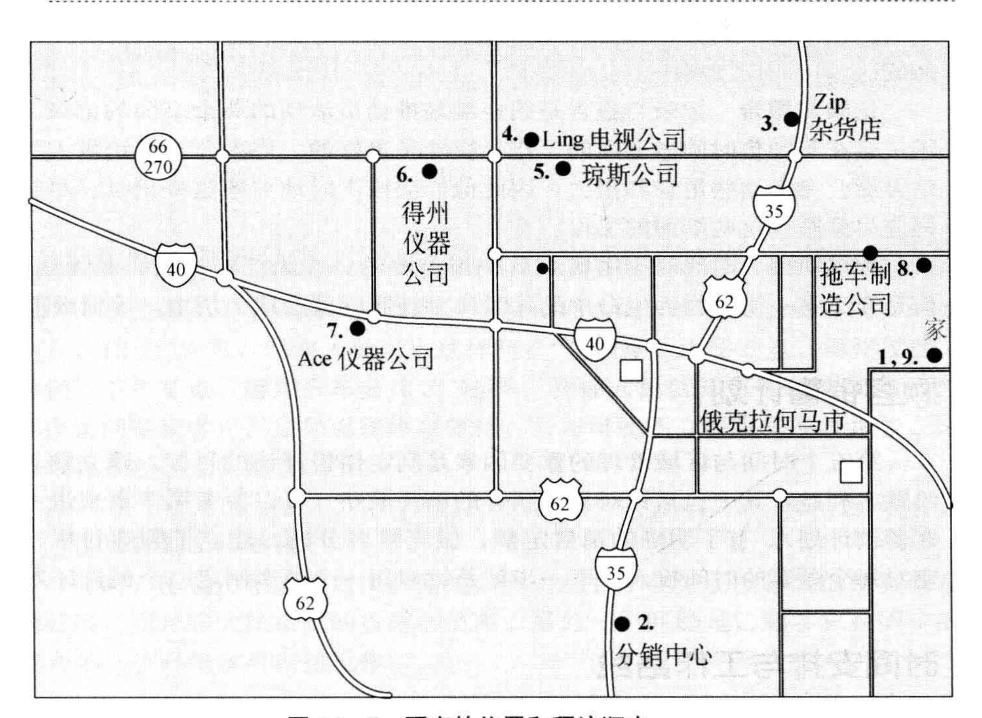


图 14—5 顾客的位置和拜访顺序

特百惠公司（Tupperware）的泰瑞·芬格赫特（Terry Fingerhut）曾经说过："有一种说法，即 21 天能养成一个习惯——无论是坏的还是好的。我今天所做的和

没做的工作，三周内也会显现结果。如果我今天充分利用了时间，三周后就会收获一个积极的甜果；如果我今天浪费了时间，三周后就会品尝一个消极的苦果。结论是，每天都要抓住‘现在’，做你应该做的事情。在三周里和以后的每周里，你都会收获到实实在在的甜果。”

摸清潜在顾客的实力 销售人员必须确定他们的潜在顾客有能力做出购买的决定。另外，他们必须确定这些顾客能提供多大的销售额，能否为自己的时间投入带来足够的回报。如果不能，就不要安排这类潜在顾客的拜访。

全息设计公司（Total Graphics）是康涅狄格州诺瓦克市的一家企业，其销售主管埃尔文·普利兹（Alvin Perez）认为，最大的时间浪费者就是把时间花费在没有购买实力的潜在顾客身上。[3]他说：“要有目的地收集有关潜在顾客的信息，然后确定他们是不是认真地在和你做生意。毕竟，在商业销售中，时间就是金钱。”

利用等待时间 你见过推销员在等待购买者吗？你注意过他们在做什么吗？销售精英不会读杂志，他们在等待的时候也在工作。他们会研究一下产品的材料，填写拜访报告，组织销售推介的材料，而且他们会迅速地决定所等的购买者会在多久有空接待自己，如果顾客没空，他们会联系其他的顾客。

利用午餐时间 推销员经常带潜在顾客共进午餐，但是一项研究的结果表明，商业午餐不会促进销售，只是有助于购买者和推销员加强彼此的了解和信任。不过，商业午餐可能会带来长期的销售机会。

在商业午餐中，推销员必须关注一下时间，不要占用买主太多的时间。他们不应该喝午餐鸡尾酒。尽管有些人习惯在午餐上喝点酒，但是推销员会因此在下午的工作中变得不那么机警。事实上，在有些公司，午餐鸡尾酒和所有有关酒精和其他药物的使用都是违反公司规定的。推销员的午餐就是一个用来回顾以前的活动并进一步计划午后安排的时间，是一个放松，然后为下午富有成效的销售做好准备的时间。

记录与报告 记录与报告是销售额与推销员活动的一个书面的记录。高效的推销员会在非销售时间做书面的工作，夜晚是最好的。许多公司在销售人员的业务评估方面会参考这些记录和报告，因此他们应该不时地更新这些记录。尽管如此，公司应尽量减少这些纸面的工作。

你该明白，时间对于销售人员是很重要的。昨天已经过去，明天还没有到来，但是今天是一份礼物。生命中的每时每刻转眼间就会成为历史，珍惜眼前吧。

顾客销售计划

第五个时间与区域管理的重要因素是制定销售拜访的目标，建立顾客档案，描绘顾客利益，其中包括针对具体顾客的销售策略（可以参考第 7 章来进一步讨论顾客营销计划）。有了明确的销售定额，做完顾客分析，建立了顾客目标，确定了制定对每个顾客的时间投入，下一步就是针对每一个顾客制定一个销售计划。

时间安排与工作路线

时间与区域管理的第六个因素是安排销售拜访和销售区域的活动。

时间安排（scheduling）指的是为拜访顾客而安排的一个确定的时间表（按天或小时计算），**工作路线**（routing）是在销售区域中活动的路线模式。一些销售部

门喜欢为其销售人员制定销售区域内的路线规划，在这种情况下，管理部门应该注意，这种规划必须是可行的、灵活的，不仅让公司和销售人员双方都满意，而且更重要的是让顾客满意。在理论上，严格而正式的工作路线设计可以：（1）让公司提高区域覆盖；（2）减少时间浪费；（3）在销售地点和推销员活动方面建立管理部门与推销员之间的沟通模式。

在制定路线模式上，管理部门需要了解推销员为每个顾客服务的具体日期和销售拜访时间、大概的等待时间、销售的时间，以及联系顾客（如采购经理）、检查存货、处理退货等方面的时间，还有花在路上的时间。除非销售区域很小而且划定了明确范围，否则这一任务是很困难的，因此许多公司在工作路线上给予推销员相当的灵活性。

如果你不知道路在何方，那就要小心翼翼，否则必将一事无成。

——尤吉·贝拉

通常情况下，一周工作结束后，销售人员会填写一份工作路线报告并将其交给经理，这份报告说明销售人员下周将会在哪里工作（详见表 14—8）。在表 14—8 的这个例子中，星期一，即 12 月 26 日，推销员在达拉斯用两天的时间拜访顾客。接着，他计划在韦科工作一天后过夜，在第二天的清早驱车前往沃思堡市拜访顾客，然后在星期四的夜里回家。最后一天，他决定在达拉斯工作。这份工作报告会送到他的直接主管手里。这样，主管就会知道她在哪儿，以便必要时与他取得联系。

表 14—8　　销售拜访周报

今天的日期（12 月 16 日）		12 月 26 日开始的一周
日期	城市	地点
12 月 26 日（星期一）	达拉斯	家里
12 月 27 日（星期二）	达拉斯	家里
12 月 28 日（星期三）	韦科	丽都饭店
12 月 29 日（星期四）	沃尔思堡市	家里
12 月 30 日（星期五）	达拉斯	家里

一些公司会要求销售人员详细说明将要拜访的顾客和拜访的时间。例如，在星期一，12 月 26 日，销售人员可以这样写："达拉斯，上午 9 点，得州仪器公司；阿林顿，下午 2 点，通用汽车公司。"这样，管理人员就知道在报告期内销售人员在哪里访问哪家客户。如果无须隔夜旅行，公司可能不会要求写路线报告，因为夜里可以在家里联系到销售人员。

认真计划工作路线

有时，推销员很难计划工作路线，因为顾客不会为了推销员的便利而设计自己的处所，而且在大城市里的难度会更高。另外一个问题是，顾客只在固定的某一天或者某一小时里才可以接见你。

我们可能迷了路，但我们度过了美好的时光！

——尤吉·贝拉

在当今复杂的销售形势下，缺乏详细周密的工作路线计划是灾难的根源。没有它，一切工作会变得杂乱无序。如何开始计划呢？

首先把你的顾客标在一张大地图上，然后把地图挂在墙上，可以将其钉在从办用品商店购买的软木公告板上，或者装在透明的相框里。大的区域用公路线路地图，人口密集的地区用城市地图。购买一批不同颜色的图钉，将其钉在地图上，这样你可以看到每个顾客所在的位置。例如：

- 红色的图钉标示特大顾客（EL）；
- 黄色的图钉标示大顾客（L）；
- 蓝色的顾客标示中型顾客（M）；
- 绿色的图钉标示小顾客（S）；
- 黑色的图钉标示最佳的潜在顾客。

把这些图钉都固定在适当的地方之后，退后一步，审视整个地图。首先观察特大顾客所在的位置，这将决定你的主要工作路线或者你必须经常前往的区域。

目标铸就激情。

现在，将地图分成片区，将相同数目的特大顾客分配到每个片区中，每个片区都应该是一个自然的地理划分，以便设计从住所或办公室到达这些顾客的最佳路线。除了少数例外，大顾客、中型顾客和小顾客一般将在特大顾客旁边依序排列。

例如，你在针对特大顾客制定为期四周的拜访安排时，你可以把销售区域划分为四个片区，在每个片区工作一周（如表14—9所示）。这样，你就顾及了所有的特大顾客，同时拥有了定期拜访其他顾客的灵活性。

表14—9　为期四周的拜访安排表

地区1	地区2	地区3	地区4
7EL	9EL	5EL	10EL
15L	12L	15L	15L
35M	25M	35M	25M
40S	35S	49S	36S

以这样的方式来布置地理上的工作路线，你可以每四周拜访一下所有的特大顾客、一半的大顾客和中型顾客（8周为一个周期），1/4的小顾客（16周为一周期），而且还有时间拜访潜在的顾客。把同样的安排运用于常规顾客。唯一不同的是，在多数情况下，潜在顾客比一般顾客联系的频率要少一些。

实际上，适合所有销售人员的正确片区划分或工作路线是不存在的，这取决于销售区域的大小、区域的地理布局以及拜访的频率等多种因素。在设计工作路线时，首先应该考虑哪些是早上从家里出发，晚上可以返回的路线；其次，如果销售区域很大，就制定从周一至周五的工作路线或两天（隔夜）的工作路线。记住，最重要的因素是旅行的时间，而不是里程。在一些情况下，选取直达高速公路，车程可能会多一些，但是总的旅行时间会减少。

在每个区域内，精心设计每天实际的工作路线和相应的时间段有助于提高每天的工作效率。为此，尽可能安排在清晨和傍晚进行长途旅行。假如大部分顾客都排

列在一条直线上，那就早点出发，驾车到销售区域中最远的地方开始第一次拜访，然后在返回的路上继续工作，这样你就能在傍晚离家很近的地方收工了，这就是直线方法。图 14—6 描述了三种工作路线的设计模式。

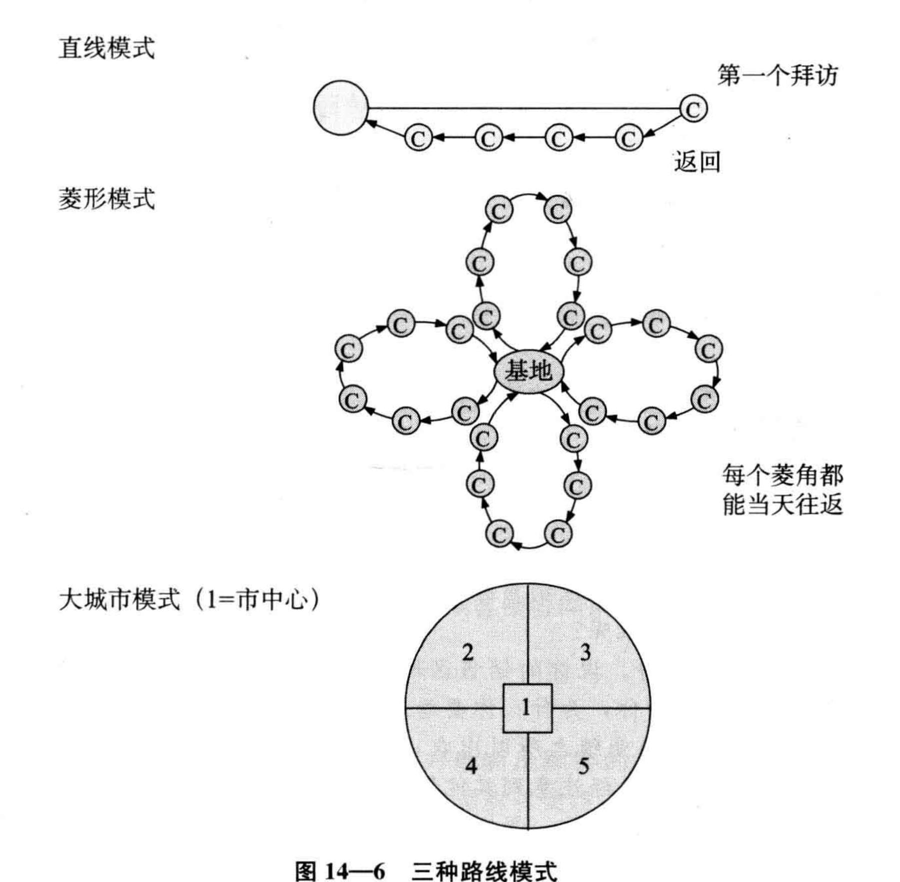


图 14—6　三种路线模式

运用电话来覆盖销售区域

电话既是一个非常浪费时间的工具，也是一个节省时间的工具，关键看怎么去用它。鉴于个人销售拜访持续增长的成本和消耗在路途上的时间，越来越多的区域经理开始把电话作为覆盖销售区域的有效工具。

随着区域销售成本无休止地升高，更多的公司正在发展电话销售和营销活动来补充个人销售的不足，这些活动运用训练有素的电话沟通员和发达的电话营销技巧，通常需要全公司上下的共同努力。

电话的使用要求每个销售人员必须决定哪些顾客类型更适合这种营销方式，在下列情况下，采取这种营销方式是极适合区域营销的。

- 满足一部分顾客对服务的需求；
- 用于销售贡献率低于 5%的小顾客；
- 与潜在顾客建立初步联系，收集市场数据，安排拜访日程；
- 慎重安排远距离顾客的个人拜访，如果可能，实现对一部分人进行电话拜访。

电话和电脑是推销员非常重要的销售工具。许多销售工作需要广泛的旅行，在办公室之外，推销员可以保持与办公室的联系，登录包括顾客信息在内的电子档案，并记录顾客信息。

伦理困境

生产力上的故障

你是一名勤奋的推销员，经常一周工作60个小时。从事第一份销售工作仅仅五个月的时间，你已经认识到创立一个良好的开端有多么重要。在过去的三个月里，你有了不俗的业绩，销售超过了定额30%。原因之一是你很勤奋，另外一个原因是负责这个销售区域的前任推销员怠慢顾客，而且仅仅局限于为老顾客续订单，既不注意更新对老顾客的服务，也不发展新顾客。在你拜访他们之前，大部分的顾客抱怨数月来他们很少看到你公司的推销员。

上个月，一位老推销员半开玩笑地向你建议要放慢速度，你让其他人很难堪。你已经注意到，很多人在偷奸耍滑，公司的销售正在逐月下滑。尽管这对你没有直接的影响，但最终却会对部门的业绩产生负面影响。你的老板喜欢听到好消息，经常问你怎样提高其他销售区域的销售额。因为你是一个新手，还没有把自己定位成一名忠诚的雇员，所以在过去的日子里，你一直保持沉默，希望赢得同事们的信任。明天你将和老板见面，汇报销售区域的情况，你确信老板会就其他销售区域如何提高业绩征求你的看法。

如何做才算符合道德标准呢？

1. 什么都不要对老板讲。说你的销售区域恰好特别活跃，而其他的销售区域只是稍微沉闷了一些。这并不影响你，为什么你要卷入呢？

2. 告诉老板，你的销售业绩之所以出众，是因为你更加勤奋，而且做出了长时间的投入。同时，要让他知道你已经注意到其他销售人员很懈怠，而且他们劝说你也要放慢速度。毕竟，他们在滥用自己的职位，损害了公司的利益，这是不对的。

3. 建议你的老板出台一些新的销售奖励计划。这样，其他的销售人员可能会停止偷懒，而你也不必多说什么。

销售区域与顾客评估

销售区域评估是在量化销售定额或目标的前提下，为每个销售区域建立的业绩评估标准。将实际的业绩与这些目标进行对照，便可以实现评估的目的。可以通过业绩定额的完成情况来鉴别区域计划的执行效果。如果定额没有完成，就必须制定新的计划。

许多公司通常要求经理和每位推销员提交一份年度报告，说明拜访顾客的次数和最后一次拜访的时间，以帮助管理部门监督推销员拜访顾客的频率和间隔时间。

例如，表14—10是一家全国性的制药公司提供的一份其销售队伍的报告，其中列明了对顾客的净销售额和拜访频率。这份报告列出了每个顾客的名字、地址和医学专业，标明了每月需要拜访顾客的次数以及到目前为止实际的拜访次数。净销售额分成去年的净销售额、当月的净销售额以及到目前为止累计的净销售额，此外还记录了推销员最后拜访客户的时间。

表 14—10　　依据顾客和拜访频率来衡量的净销售额（2010 年 5 月 1 日）

	布朗（内科医师，休斯敦）	彼得森（儿科，加尔维斯顿）	吉勒（内科医师，加尔维斯顿）	布鲁斯（内科医师，加尔维斯顿）	希顿（内科医师，得克萨斯州）
拜访					
月	2	1	1	0	2
年初至今	8	4	4	4	9
最后拜访时间	4/20	4/18	4/18	3/10	4/19
净销售额(美元)					
当月	60	0	21	0	500
年初至今					
今年	350	200	75	1 000	2 000
去年	300	275	125	750	1 750
去年全年	2 000	1 000	300	1 000	5 000

通过这份报告，你可以看出布朗是休斯敦的内科医师。他应该每月被拜访两次，在过去的 4 个月里，他被拜访了 8 次。这个月他购买了价值 60 美元的商品，到目前为止，他的购买量比去年多出了 50 美元。他最后一次被拜访的日期是这一年的 4 月 20 日。用这类信息，每个推销员可能负责 200～300 个顾客。管理部门和销售人员可以不断地参照销售拜访模式和顾客销售额来更新拜访的频率和安排。

销售要点总结

销售人员如何分配自己的时间是影响区域销售的一个重要因素。随着直销成本的不断增加，考虑到高额的交通费用和有限的时间资源，销售人员不得不高度重视这些因素。正确的时间安排和区域管理是销售人员扩大区域销售和区域利润的有效方法。

一个销售区域由一群顾客或者销售人员负责的一个地理区域组成，它是从公司的整个市场中细分出来的一部分。区域中的销售人员必须分析各个细分市场，评估潜在的销售额，并根据市场需求制定营销组合。

公司有多种理由发展和利用销售区域，一个重要的理由是获得全面的市场覆盖，以深入发掘潜在的市场销售额；另一个理由是建立销售人员作为区域经理的责任心。

当销售区域确立以后，下一步是如何监督销售业绩。销售区域也可以用来加强企业与顾客的关系，可以使销售人员拜访顾客变成日常化的活动，同时避免其在旅行和顾客联系方面的不便，从而降低销售费用。最后，销售区域有助于销售人员更好地满足顾客的需求，最终令销售人员和公司双双受益。

发展销售区域也有一定的弊端。当感觉被局限于一个特定的区域内时，销售人员可能会丧失积极性。此外，一个公司可能规模太小，无法进行市场细分，或者管理部门不想把时间花在发展销售区域上。

对于销售人员来说，时间和区域管理是一个连续的过程，其中包括七个主要的因素。第一个是建立区域销售定额；第二个是进行顾客分析，这涉及确定现有和潜在的顾客，评估他们的潜在销售额。通过分析，如果诸多顾客存在相似之处，销售人员可能会运用无差别销售方法；相反，如何顾客有着明显不同的特征，他们会运用顾客细分的方法。

针对每个顾客制定销售目标和销售定额是第三个因素，而销售人员如何在自己的区域内安排时间是另一个因素。销售人员必须管理时间，周密计划，有效地利用空闲时间。

第五个因素——时间与全区域管理，

是针对每个顾客制定销售拜访目标，建立顾客档案，归纳顾客利益，并确定销售策略。销售人员必须尽可能地了解顾客的一切，并为每个顾客做好记录。在完成这些准备工作之后，销售人员可以采取适当的营销策略来满足顾客的需要。

第六个重要的因素是安排销售拜访的时间和地点，以及销售人员在区域内的活动路线和旅行模式。第七个因素是建立目标和定额来评定销售人员的绩效，将实际的业绩与这些标准进行对比，便可实现评估的目的。

应对销售挑战

爱丽丝·詹森管理时间的方法决定了她的业绩。她应告诉老板当前的形势，然后分析辖区内的客户，并根据过去的销售额和潜在销售额对客户进行分类。接着，她的时间安排应将重心放在特大客户和大客户身上，根据需要经常拜访他们。中型客户可每一两个月拜访一次，小客户不用这么频繁拜访，或者可以打电话联系。如果需要，她还可以请求自己的老板出面接触某些客户。爱丽丝的情形说明了公司要求销售人员保持书面记录的重要性。在每次销售拜访后，爱丽丝需要建立一个客户档案，如第7章所示，来全面存储客户的最新信息。

关键销售术语

销售区域
顾客分析
无差别销售
顾客细分
重要顾客
ELMS体系
80/20原则
销售反应函数
收支平衡分析
时间安排
工作路线

销售应用题

1. 你怎样运用技术来更好地管理你的顾客和销售区域？解释你怎样运用管理软件、邮件和移动电话等科技手段来管理销售区域。

2. 销售区域是什么？公司为什么要建立销售区域？为什么有些情况下不能开发销售区域？

3. 简要讨论时间与区域管理中的每个因素，并解释这七个因素之间是怎样相互联系的？

4. 无差别销售方法与顾客细分销售方法之间的区别是什么？每种方法分别适合在什么情形中运用？

5. 假设销售经理决定在销售区域内每个销售人员每年卖出大约500 000美元的商品。假设公司卖出的商品成本是销售额的65%，销售人员的直接销售成本是每年35 000美元。每个销售人员每年工作48周，每天工作8小时，每天平均实现5次销售拜访。利用这些信息，每名推销员必须卖出多少商品才能实现收支平衡？

（1）全年？

（2）每天？

（3）每次销售拜访？

6. 重要顾客是什么？

7. 销售人员安排时间时应考虑哪些

因素？

8. 制定顾客销售计划的目的是什么？

9. 解释时间安排与工作路线。

销售体验练习

参照下面的表制作一张类似的表，记录一周中你花费在各项活动上的时间。每天在表中填上你花费在每项活动上的时间。这有一些建议的代表活动的代码，也可以增加一些你需要的代码。一周结束时，在栏中写上总共的时间。如果有些活动占去了大量的时间，如个人活动，可把这些活动分为看电视的时间、打电话的时间和参加聚会的时间。如果你现在对如何花费自己的时间有了一个更好的想法，那么你可以在这张时间表上做一些变动。

姓名____________　　　　第一周____________

（日期）

活动	代码	总小时数
上课	CL	
睡觉	SL	
学习	SU	
工作	W	
业余活动	P	

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期天
7：00—7：30 A. M.							
7：30—8：00							
8：00—8：30							
8：30—9：00							
9：00—9：30							
9：30—10：00							
10：00—10：30							
10：30—11：00							
11：00—11：30							
11：30—12：00							

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期天
12：00—12：30 P. M.							
12：30—1：00							
1：00—1：30							
1：30—2：00							
2：00—2：30							
2：30—3：00							
3：00—3：30							
3：30—4：00							
4：00—4：30							
4：30—5：00							

	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	星期天
5：00—5：30 P. M.							
5：30—6：00							
6：00—6：30							
6：30—7：00							
7：00—7：30							
7：30—8：00							
8：00 后*							

* 如有必要，可以制作另一张表格。

案例 14—1

你的销售日：一个时间和区域的游戏

你的销售经理明天将和你一起工作一天，你想拜访那些购买潜力最大的顾客（见表A）。因为你是直接按销售额提成的，所以你在这一天也有望赚到大把的钞票。你想去拜访的区域有 16 家顾客（见图 A）。为了确定路途的时间，正方形的每边有 15 分钟，每个销售拜访是 30 分钟。你可以在早上 8：00 或稍后离开家。如果抽出时间吃午餐，必须按照 15 分钟的时段计算（15，30，45 或 60 分钟），你必须在下午 4：30 的时候联系最后一位顾客，以确保足够的销售时间。你的顾客在 5：00 以后不再接见销售人员。你在 5：00 以后回家。

表 A　　顾客的购买潜力

顾客	购买潜力（美元）	顾客	购买潜力（美元）
A	4 000	I	1 000
B	3 000	J	1 000
C	6 000	K	10 000
D	2 000	L	12 000
E	2 000	M	8 000
F	8 000	N	9 000
G	4 000	O	8 000
H	6 000	P	10 000

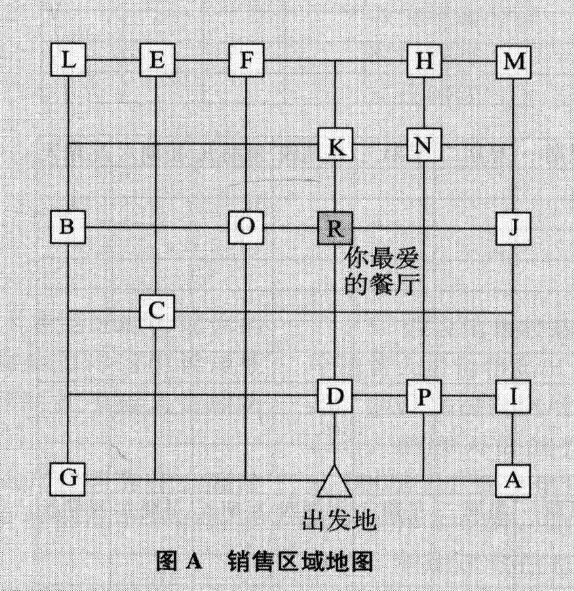


图 A　销售区域地图

问题

1. 在你老板和你一块儿工作的那天，制定出一个有最大潜在销售额的工作路线。
2. 第二天，制定一个可以让你拜访区域中剩余顾客的工作路线。

案例 14—2

莎莉·梅隆的销售区域——制定顾客细分计划

莎莉·梅隆正坐在那里聆听他的老板讲解公司推行的新的时间和区域管理计划。老板说："我们想将顾客排出优先顺序，以此确定我们提供服务的时间，因此我们必须对顾客进行分类。简单的 A，B，C，D，E 分类是最常用的方法。A 类顾客是最有价值的顾客。"

为每类顾客设定价值或界限的标准是销售额的分布或企业的集中度。总体来看，我们公司的业务分布大致如表 A 所示。一般情况下，前 10%的顾客产生 65%的销售额，前 30%的顾客在任何给定的销售区域中产生 85%的销售额。销售人员可运用这种经验法则来确定顾客的分类体系。在所有顾客的潜在价值计算出来后，销售区域应分解如下：

- A 类顾客：前 10%的顾客；
- B 类顾客：接下来 20%的顾客；
- C 类顾客：接下来 50%的顾客；
- D 类顾客：接下来 10%的顾客；
- E 类顾客：接下来 10%的顾客。

表 A　　**销售分布**

顾客分类	顾客百分比（%）	总销量的百分比（%）
A	10	65
B	20	20
C	50	10
D	10	3
E	10	2
	100	100

"莎莉，我想请你要求你的销售人员仔细地看一下他们的销售拜访周期。我已经解释过，一个拜访周期是将所有的 A 类顾客拜访了至少一次或多次所需的时间，而对 B，C，D，E 类的顾客并不要求全部拜访。当销售人员拜访了所有的 A 类顾客后，这个拜访周期才算结束，新一轮的拜访周期又开始了，如此周而复始。因为不是所有的 B，C，D，E 类的顾客都能在每个周期中拜访到，所以以 A 类顾客为轴心，一个周期内对具体顾客的拜访频率决定了顾客的分类。

假如一组顾客按照以下方式分类：

顾客	预期价值（美元）
A	100 000 以上
B	50 000～100 000
C	30 000～50 000
D	20 000～30 000
E	20 000 以下

根据潜在销售额和时间的投资回报，拜访的频率模式可以表示如下：

顾客	拜访间隔（周）	顾客数目
A	2	10
B	4	20
C	6	45
D	8	12
E	10	10

因此，这个销售区域内的一个拜访周期是两周，即每两周销售人员将会拜访以下这些顾客：

- 所有的 A 类顾客；
- 1/2 的 B 类顾客；
- 1/3 的 C 类顾客；
- 1/4 的 D 类顾客；
- 1/5 的 E 类顾客。

问题

1. 用拜访频率模式绘制一张显示销售人员拜访周期的表格。
2. 讨论为什么要制作这张表格。

附录1

销售拜访：角色扮演

在不用电脑的情况下又怎么能上一堂电脑课呢？要学习电脑，你需要一位教师、一本教材和一台电脑；要学习销售，你需要一位教师、一本教材和角色扮演。角色扮演是一种情景模拟的方法，你可以将课堂和教材的内容全部融入实情实景的体验当中。

我通过开展情景模拟已经培训了数千名优秀的推销员，下面的角色扮演是根据几家公司给销售人员提供的实际情况设计而成的，出于保密的原因改变了这些公司及其产品的名称。

角色扮演（1）：消费品销售

你是一家营业额高达数十亿美元的消费品制造商的推销员。今天，你将拜访ABC食品公司的采购经理艾美，这家公司拥有20家大型的食品连锁店。你在去年的这个时候结识了艾美，那时她刚刚出任这家公司的采购经理一职。一年来，你坚持每个月拜访她一次，向她推销各种新产品，与她讨论向你订购ABC公司正在销售的产品，针对你的主打产品为她设计营销计划。

艾美的办公室位于你所在地区最大的城市。ABC公司目前正在销售你公司上百种式样和风味各异的商品，你公司的商品在ABC公司保留了450个存货单位（每件待销的商品称作一个存货单位）。

你将向艾美推荐一款新式的麦片，是一种烹就的熟食。为帮助角色扮演，你可以在任何一家商店里购买一些类似的麦片作为道具。仔细分析这些产品的特性、优势和利益，并将其应用到这些产品的推荐中，要假定这些产品是刚刚上市的麦片。下面有关产品、促销、定价以及销售目标等信息可供你在角色扮演中使用。

产品描述

选择任何一种烹就的麦片作为道具。

■ 熟麦片属于最大的干熟食类别，销量高达 80 亿美元。

食品市场细分

下面的信息来自 AC 尼尔森咨询公司的调查报告和市场测试结果：

■ 除了其他的麦片，93%的消费者愿意购买你公司的麦片；
■ 你的麦片将目标顾客锁定于从 9 岁的儿童直至老年人。

市场特点及产品特色

■ 60%的销售增量来自于新型的麦片产品；
■ 你的产品所吸引的核心消费群体是有孩子的家庭；
■ 通过市场测试，67%的家庭在尝试了你的麦片之后说，这将是他们的首选或次选；
■ 61%有孩子的家庭在市场测试过程中表示，他们愿意购买你的麦片。

上市促销阶段

■ 在 18～49 岁的成年人当中，有 95%的人将平均 10 次看到你的麦片广告。
■ 在 9～14 岁的儿童当中，有 64%的人将平均 6 次看到你的麦片广告。
■ 广告、现场促销和公共关系攻势将进行两个半月，两个月之后发起；全部广告开支为 1 600 万美元，50%将投放于电视节目的黄金时段；每隔一周将投放 3 张报纸插页，插页中带有诱人的赠券。
■ 两个月之后启动价格促销。
■ 每箱 12 盒麦片。
■ 预计每家食品店的平均销量是：按每盒 1.79 美元的特价计算，每 3 天能销售 7 箱；按每盒 1.99 美元的特价计算，每 2 周能销售 20 箱；按每盒 3.40 美元的正常价格计算，每周能销售 2 箱。

正常价格（美元）		促销价格*（美元）	
每箱定价	33.24	每箱定价	33.24
每盒批发价	2.77	促销折扣	−13.56
每盒建议零售价格	3.39	每箱净价	19.68
每盒正常零售价格	3.40	每盒净价	1.64
利润率（%）	18%	每盒建议零售价格	1.99
		利润率（%）	18%

* 要求突出特色和专门的货架展示。

销售目标

■ 动员客户购进足够的商品，以供零售计划的实施：3 天特价 1.79 美元，2 周

特价1.99美元，4周正常零售价3.40美元；

- 店内安排特殊货架展示，张贴3天1.79美元的店内海报；
- 张贴店内海报，突出2周1.99美元的特价；
- 为配合3天或者2周的促销，在ABC公司的店内周报上刊登广告；
- 实现3.40美元的正常价格销售。

你觉得艾美今天肯定会从你这里采购。你和她都知道，如果ABC公司以最低的促销价购进新的麦片，而拒绝降价促销，你们公司会停止为该公司提供任何特价。你认为艾美会购入一些麦片进行促销，但问题是她究竟会购买多少？

你的目标是说服她接受两期的特价促销，这样会促使她购入更多的商品，其顾客便有更多的机会购买你的商品，在4周的促销商品售罄之后，她最终能向你发出更大的订单。

角色扮演（2）：分销商销售

你是创意方案公司无线通信部一名新入职的销售代表，负责为该部门向商业用户销售无线通信技术和软件。创意方案公司的客户拥有庞大的销售队伍，需要不间断的沟通，因此需要最新的通信技术。

艾利克斯·琼斯最近刚刚提升到管理层的岗位，他原来的位置由你接替。今天下午，你第一次约见公司的大客户之一格里格·约翰逊。约翰逊先生供职于一家名叫郊区地产公司的商业地产企业，担任区域经理，负责管理3个州的15名销售代表。他所关心的是，如何在降低费用的前提下维持一支精良的销售队伍。

下面是艾利克斯收集的该客户的相关信息，请利用这些信息准备对约翰逊先生进行首次拜访。约翰逊先生十分忙碌，他只有10分钟的时间和你会面。

格里格·约翰逊的基本情况

格里格·约翰逊是郊区地产公司的一名区域经理，该公司是全国首屈一指的商业地产企业。约翰逊先生麾下有15名销售人员，分散在3个州。他深知高效沟通的重要性，因此为销售队伍配备了最先进的通信工具，以提高工作效率。他最近对销售人员不断上升的旅行开支表示担忧。

约翰逊先生过去采用过创意方案公司的产品，因为他认为该公司的产品质量过硬。他的主要兴趣在于通信工具和移动办公技术，他在升任区域经理之前是一名推销员，一直酷爱适用于这个行业的各种通信工具。事实上，他为销售队伍采用的通信技术颇感自豪。

约翰逊先生喜欢了解有关产品的全部信息，他对产品所能带来的利益更感兴趣，而不是静听推销员讲述一长套可以出售的产品。他整日都忙忙碌碌，因此喜欢直入主题的推销员。他与创意方案公司的推销员艾利克斯·琼斯的关系相当不错。

年度拜访报告（上年）

销售代表：艾利克斯·琼斯；客户：格里格·约翰逊（郊区地产公司）

第一个月

与约翰逊先生商谈了 25 分钟，介绍了我们专门为无线网络连接设计的红外通信适配卡，特别提及了销售队伍大面积推销所能享受的优惠，但未讨论采购问题。

第二个月

与约翰逊先生商谈了约 10 分钟，回答了关于红外通信适配卡与个人电脑或掌上电脑的一些适配性方面的问题。他表示有兴趣为其销售队伍配备这样的产品。

第三个月

红外通信适配卡的促销期即将接近尾声，我再一次尝试向约翰逊先生推销。他对产品操作简单而连接迅速的特点表示有兴趣，但认为当月的预算太紧，故没有购买。

第四个月

花费了 15 分钟讨论无线网络连接所用的 PC 卡。PC 卡（无线网卡 510）无须固定电话线或移动电话，即可在任何地方实现与网络的连接或发送电子邮件。他对红外通信适配卡的便利性和质量非常感兴趣，表示希望了解更多有关 PC 卡的知识。销售正在接近。

第五个月

路过约翰逊先生的办公室，进去与他聊了 10 分钟，讨论了无线网卡适应笔记本电脑的移动性。他的销售人员提到将网卡插入笔记本电脑，便可以在世界的任何角落登录因特网或发送电子邮件。这激发了他的兴趣，于是我开始谈论价格，他下个月会做出决定。

第六个月

与约翰逊先生会谈了 35 分钟，我们就红外通信适配卡的便利性和质量达成了共识，并认为价格是合理的。他购买了 15 张 PC 卡，共计 5 700 美元。

第七个月

约翰逊先生今天上午与我会谈了 20 分钟，他对应用 PC 卡所带来的便利和通信质量非常满意，感谢我用一张卡便帮助他解决了数个技术问题。

第八个月

约翰逊先生整月一直在外出差，我路过他的办公室时，给他的秘书送去了一些甜甜圈。

第九个月

今天上午与约翰逊先生会面 15 分钟，他看来对节省差旅费用特别感兴趣。他经常与推销员一起出差去考察商业地产项目，他说他更喜欢有更多的时间在办公室里工作，但仍然能够批准一些新开发的地产项目。他问到有什么样的录像技术能帮助他解决这种问题。我向他推荐了我们专门为网络视频传输所设计的数码录像机，这种数码录像机能够即时地将线性录像资料传输到互联网上。

第十个月

今天下午与约翰逊先生会谈了 30 分钟，他提到了数码录像机的便利性以及与他 6 月份购买的 PC 卡的匹配性，他非常喜欢这种将录像通过因特网进行快速传输的功能，一个人坐在办公室里就能随时看到地产的实况。显然，长途旅行去视察一个地产项目是耗时费力的，而数码录像机则为他提供了无须旅行便如同身临其境的便利。他说要等几个月，因为不久他们将购进一套新的电脑硬件设备。我留给了他一些有关新型数码录像机的资料后离开了，计划在几个月后等他安装了新的电脑系统后，再去和他商讨数码录像机的事情。

第十一个月

与约翰逊先生攀谈了 15 分钟，主题是他们公司新近安装的电脑系统。我建议他们在新系统上安装我们公司开发的名叫“ACT!”的软件，这套软件能够详细地记录与现有客户和潜在客户进行的会谈和电话内容。他对此很感兴趣，并表示愿意在他的新系统上试用一下，我告诉他我将给他安装一套演示版的软件。

第十二个月

早上顺路造访了约翰逊先生的办公室，给他的秘书留下了一些甜甜圈。我仅和约翰逊先生聊了 5 分钟，只是给他送上我们演示版的软件光盘。看起来他对新软件非常兴奋。

创意方案公司的产品信息

MPEG-4 数码录像机，www. sharpe-usa. com

全世界第一台线性数码录像机，能够以最快的速度通过电子邮件或因特网传输录像资料。这种录像机能够压缩图片文件，便于向世界各地传输。

- 移动办公的绝佳助手；
- 便于快捷、轻松地共享录像资料；
- 通过因特网实时观看；
- 向客户展示地产的绝妙手段；
- 管理层可随时监控地产项目；
- 节约视察地产项目的时间和成本。

ACT!，www. act. com

管理和增加商业关系的绝佳工具。

■ 易于识别与每家客户相关的所有联系人和活动；
■ 适用于销售预测；
■ 适用于销售培训；
■ 能与微软的 Outlook 共享 ACT！日历；
■ 能使手提电脑与“奔迈”掌上电脑及移动电话同步；
■ 适用于任务管理；
■ 提高组织管理工作的效率，从而提升销售；
■ 缩短管理时间和降低管理成本；
■ 与流行的硬件和软件相匹配。

无线网卡 510，www.sierrawireless.com

无须无线电话或地面电话线，即可将手提电脑直接连接于互联网和电子邮件。

■ 为移动办公提供巨大便利；
■ 与视窗 XP，Vista 以及视窗 7 兼容；
■ 操作简便，免于空间和设备限制；
■ 专利保护的内置天线支持广泛的移动性。

红外通信适配卡，www.ericsson.com

在配备了红外通信适配卡后，用户可以从个人电脑或掌中宝中发送数据。

■ 便于和移动电话连接；
■ 操作简便；
■ 为移动办公提供巨大便利；
■ 无须网线；
■ 连接稳定。

产品对比数据

特色	无线网卡 510	Acme 网卡	MCA 网卡
适配手提电脑	√	×	×
适配掌上电脑	√	√	√
适配视窗 XP，Vista 以及视窗 7	√	×	×
传输速度	1.5MB	75K	24K
成本（美元）	399	301	375

产品价格表（单价） 单位：美元

产品	1～4 件	5～14 件	15 件以上
红外通信适配卡	215.00	199.95	195.00
PC 卡 510	399.00	399.00	380.00
ACT!	400.00	350.00	300.00
数码录像机	699.95	685.00	600.00

角色扮演（3）：B2B销售

你在上上周五得到了第一份工作[1]，上周你完成了为期一周的初级培训课程。这一周，你的上司要求你拜访几家客户，而从下周开始，你将继续进行为期四周的培训。她认为这样可以帮助你将实践与课堂的内容更好地结合起来。

上一周，快捷旅行公司的老板克里斯·哈蒙德应邀造访区域销售办公室，你与他攀谈了大约5分钟。你向上司请示去拜访克里斯。她说："那就去吧！"下面是你通过与克里斯谈话了解到的情况。

快捷旅行公司：一家小企业

快捷旅行公司是一家个性化的旅游服务机构，自1990年开始运营，总部就设在你所在的镇里。克里斯于1996年收购了这家公司，他在上大学期间一直在这家公司打工，现如今他已经是这家公司的掌门人了。

快捷旅行公司雇有一名全职员工和一名兼职员工，那名全职员工已经怀孕在身，不久就会成为兼职员工。如今正逢经济繁荣之际，克里斯正为找不到一名称职的兼职帮手而犯愁。目前，公司的兼职员工是一名17岁的学生。大多数的兼职员工在公司里只能工作3个月的时间，而这种工作要求员工具备一定的客户服务技能和细节管理经验。

公司的业务一路攀升。两年前，公司每周的销售额只有5 000美元，而去年每周的销售额则达到了10 000美元，原因是克里斯开设了一个网站。今年，克里斯预计每周的销售额会上升到每周12 000美元。

4年前，克里斯购买了一台富特雷尔牌（Futrell）300型复印机，花了675美元。当时他刚刚收购了这家旅游公司，销售额每周只有区区1 500美元。富特雷尔牌复印机对于零星使用还不错，但速度甚慢（每分钟仅复印6张），且只能单张复印，因此，要复印多张资料，克里斯或其他员工只好站在机器旁边耐心操作。自从快捷旅行公司开设了团体旅行服务，公司经常需要复印多张行程单。此外，克里斯如今还需要向客户提供多页的旅游服务信息，并且要在行业研讨会上分发多页的演讲资料。他不得不将这些资料送到一家名叫Kinko的复印店去复印和装订，但对方对每项复印业务收取50美元的加工服务费（包括取送服务和订单处理服务）。克里斯估算了一下，他一个月需要复印大约5 000张资料。

克里斯多次给富特雷尔的经销商数据王公司（DataMax）打电话，催促他们前来为他的复印机升级，而数据王公司则让他与一家专门从事小企业业务的电话营销商联系。这家电话营销商的代表与克里斯谈了大约10分钟，动员他购买一台新的富特雷尔复印机。可笑的是，对方既没有谈及油墨的成本，也没有说明复印的速度，而是一味地强调这种型号的复印机如何轻便，报价是595美元。克里斯觉得这个价位很诱人，于是问这位代表机器的寿命有多长，对方回答是大概5年。

克里斯担心这台复印机的质量和寿命，去年他就有3次不得不把复印机送到外面去修理。有一次是机器不工作了，无法再行启动，原因是自动关闭模式短路了。那次修理用了3天时间，修理费花了将近400美元。曾有一次，一位顾客对克里斯

的全职雇员大发其火，因为他拿到的复印资料模糊不清。这位顾客当着许多在场顾客的面呵斥克里斯的全职雇员，痛斥“快捷旅行公司完全是一家不靠谱的小作坊”。不久以后，这位全职员工表示，在她生完孩子之后将从事兼职工作。

3 周前，复印机在一天晚上卡纸了。克里斯决定自己动手修理，他用一把螺丝刀打开机箱，却无法将卡住的纸张取出来。更糟糕的是，他根本不知道如何再将机器零件复位。一位名叫保尔的办公设备维修公司的老板告诉克里斯，这台机器的修理费用足可以买一台新的富特雷尔 300 型了。

克里斯面对这样一台服役了 4 年的破机器一筹莫展，他是想再买一台复印机，但对任何复印机都失去了信心。

准备销售拜访

马上就要开始你职业生涯中的第一次销售拜访了，你既兴奋又紧张，一时不知道如何准备与克里斯的会面。你的上司建议你为下面的 3 个问题找到答案。

（1）克里斯一年需要复印多少张资料？克里斯告诉你他一年需要复印大概 60 000张资料。

（2）克里斯认为他需要复印机维持多少年的寿命？你猜想是 5 年。

（3）你推荐的复印机会涉及哪些费用？如何与富特雷尔的复印机相比较？一盒富特雷尔复印机的油墨可以复印 1 600 张资料，价钱是 100.95 美元。你推荐的机器，油墨的成本是 14.50 美元，可以复印 1 500 张资料。

你还制作了一张表格，从 6 个项目上将你的美诺达牌（Minolta）复印机和富特雷尔牌复印机相比较。你最大的挑战是如何克服客户最初对价格的质疑。同时，也许克里斯不一定对你在表格中所列举的对比项目感兴趣。不过，你需要做好周密的准备，因为说不定他在购买过程中会提出怎样的问题。

你的销售经理说，动员一位小业主拿出 1 000 美元，有时要比说动一位大公司的采购经理购买 100 000 美元的设备更困难。小业主仅关心眼前的实际价格，而大企业的买主则考虑得更加全面。

	竞争信息	
	美诺达	富特雷尔
价格（美元）	2 295	595
类型		
厂家建议月度印量（张）	500～2 500	最多 500
形状	台式、固定的	台式、可移动的
油墨	干粉，复合材料	干粉，单一材料
感光	透镜和反射镜	光纤
速度		
首张（秒）	5.9	15
多张	13 张/分钟	单张
预热	30 秒	无
纸张		
进纸	单一进纸盒	单张续纸
纸张容量	250 张	单张
最大幅面	8½″×14″	8½″×11″

续前表

	竞争信息	
	美诺达	富特雷尔
耗材		
油墨印量（张）	1 500	1 600
油墨价格（美元）	14.50	100.95
硒鼓	21 500 张/365 美元	包含在油墨价格中
评价	一次可复印 50 张；成像单元包括有机导鼓、清洁刮板、远程读取	免收维修费用；用户自行更换墨盒，无须预热，台式，便携式，自动弹出手柄
规格		
体积	14″×25″×21″	14⅛″×15½″×21¼″
重量	70 磅	17 磅
电压要求	120V，11A	115V，6A

角色扮演（4）：B2B 销售

你是弗格森公司（www.ferguson.com）的一名推销员，该公司经营家装设备，包括管道、阀门和装潢用具、制冷和取暖设备等，是全国大型分销企业之一。你的一家客户是山泰克斯公司（Centex）。

山泰克斯公司

山泰克斯公司（www.centex.com）始建于 1950 年，总部设在得克萨斯州的达拉斯市，今年营业额已超过 50 亿美元。这家上市公司拥有 13 000 多名全职员工，在建筑承包、房地产投资和家庭装修领域独占鳌头。

山泰克斯是弗格森公司多年的业务客户，一直从弗格森公司为其地产项目采购管道材料，但数量有限。为了扩大与山泰克斯的业务，我们瞄准了该公司最近拿下的一个大型建筑项目。

山泰克斯准备在休斯敦的市中心启动一个豪华版的公寓小区，目前正处于购置材料阶段。小区将建成 30 幢公寓，每幢公寓容纳 24 个单元，每个单元将有两个卫生间，一个配备在主卧室里，一个为公共卫生间。建筑师和设计师都明确要求，所有的成品材料（管道配件）必须具有品牌名称，并确保上乘的质量标准。其中，主卧卫生间的一个重点是安装一个 66×66 英寸的冲浪式大浴缸。

嘉酷兹公司的喷水式按摩浴缸

基于以往的经验，山泰克斯公司大多数项目都采用嘉酷兹公司（Jacuzzi）的产品（www.jacuzzi.com）。由于山泰克斯公司在各个方面对嘉酷兹公司的产品都十分满意（包括质量、产品类型及价格等），所以你鼓励他们尝试其他嘉酷兹公司的产品。作为弗格森的销售代表，你这次拜访的核心是拿到对嘉酷兹公司产品的订

单，包括浴缸、抽水马桶、梳妆盆和厨房水槽等。

建议的订单

从与山泰克斯公司的员工谈话中，你得知项目将分期进行，他们计划一次只建设一两幢公寓。基于这样的进度表，你建议他们一次性购买两幢公寓的浴缸，以便使该项目享受到嘉酷兹公司提供的整车数量优惠。同时，你还建议山泰克斯公司为每幢公寓单元购买以下产品：

- 一个 Fiore 牌冲浪式浴缸；
- 一个 Nicolo 牌厨房水槽；
- 两个 Gallery 牌抽水马桶；
- 两个 Gallery 牌梳妆盆。

关于这 4 种产品的信息，请登录嘉酷兹公司的网站，并打印出与各类产品相关的信息。其他应该向山泰克斯公司提供的消息包括：

- 厂家的现货库存有限；
- 厂家提供数量优惠。

弗格森的价目表

			数量折扣		
Fiore 牌冲浪式浴缸	标价	建筑商价格	0～10 个	11～29 个	30 个以上
单价（美元）	6 441	5 796	5 796	5 475	4 509
优惠（美元）		645	645	966	1 932
			数量折扣		
Gallery 牌抽水马桶	标价	建筑商价格	0～10 个	11～20 个	21～40 个
单价（美元）	540	486	486	459	432
优惠（美元）		54	54	81	108
			数量折扣		
Nicolo 牌厨房水槽	标价	建筑商价格	0～10 个	11～20 个	21～40 个
单价（美元）	399	359	359	339	319
优惠（美元）		40	40	60	80
			数量折扣		
Gallery 牌梳妆盆（2 件）	标价	建筑商价格	0～10 个	11～20 个	21～40 个
单价（美元）	450	400	400	375	350
优惠（美元）		50	50	75	100

附录2

个人销售体验练习

在求职面试中销售自己

你将扮演一位销售岗位的求职者和招聘者。[1]你可以选择任何机构参加面试，目的是希望在这家机构里得到一个工作机会。首先扮演求职者的角色，你需要提供一份1～2页的简历，简历一定要讲究专业水准。在前往面试之前，将一份简历交给你的老师，由老师转交给招聘机构的面试官进行审核。同时，向你的老师提供一份目标机构的描述。记住，你申请的是一个销售职位。假定这是你第一次参加面试，之前从来没有见过面试官。面试的时间是5～8分钟。

面试官

制作一张商务名片，准备在面试的某个时刻递给求职者。

简历

带一份简历的原件来参加面试。在面试过程中，随时准备指出简历中与面试官的问题相关的几个关键点。

个人商务名片

这里给你提供几种商务名片的格式。左边是你个人的半身头像，形象应该显得十分专业。右边是你的名字，字体要醒目。名字下面首先是你的地址、电话号码和电子邮箱，要用正常的打印字体。空一行，然后用黑体显示你就读的学校，接下来是你获得的学位，如营销学学士，以及毕业日期。名片的背面是你的迷你简历，包括平均成绩、与所求职业相关的课程及从事过的实习和工作。你实际上等于在创造一份迷你型的个人简历。

个人资料夹

描绘你在学习、实习和工作中所完成的重大项目。在面试的适当时刻，你可以叙述与所求职业密切相关的一两个项目。如果你没有从事过任何项目，为角色扮演起见，你可以想象一个与所求职业相关的项目，以便与面试官讨论。

简历和个人资料夹是你的证明材料，目的是在面试官心目中树立一个良好的形象，说明你是一个富有创造力和进取心的年轻人，你为这次面试做了认真的准备，非常渴望得到这次工作机会。在面试即将开始时，记住将简历和资料夹递给面试官，对方会在面试结束后将其退还给你。你也可以为面试准备一些更富创意的元素。

渴望这份工作

在面试结束之前，要设法让面试官知道“你非常渴望得到这份工作”。然而，如果你对他们的公司或这份工作一无所知，面试官是不会相信的。相反，如果你对他们的公司、这份工作、他们的产品和客户展示了深刻的了解，面试官就会对你刮目相看。如果你不说“我想得到这份工作”，有些机构根本不会考虑给你工作的机会。因此，你要在面试过程中明确表示你的意愿。

打分标准

这项练习自你和面试官握手寒暄时便开始计分，直至你和面试官握手告别为止。因此，你应该在整个面试过程中始终保持专业的姿态。

跟进

在面试之后，要立即着手撰写一封感谢信。为确保知道面试官的地址，在面试的适当时刻向对方讨取一张名片。在面试后的第二天，将这封感谢信通过邮寄或电子邮件发给你的老师。至于信中的地址和称呼，要认真核对面试官名片上显示的信息。如果你用电子邮件发送这封感谢信，最好选择一张电子贺卡。蓝山（Bluemountain）、亚马逊、霍玛克（Hallmark）等网站都提供免费的电子贺卡，选用其中的一张，填写感谢内容，然后将其发送给面试官。

在面试结束两周之后，向面试官发送一份电子邮件予以跟进。邮件的抬头是对面试官的称呼（致：史密斯先生），但实际是要发给你的老师。假定你在面试后没有收到面试官的任何回复，你想知道面试官是否收到了你的邮件，或者他们是否还有其他问题需要你说明，同时，假定你希望面试官进一步考虑给你这份工作，而面试官曾说过在面试后的两周内给你答复，通知你是否仍然在考虑之列。

你在销售

无论你是一名求职者还是一名面试官，要将自己设身处地地放在一个销售的情境之中。作为一名求职者，你销售的是你本人；作为一名面试官，你销售的不仅是

你本人，还包括你的公司和这份销售岗位。

面试官需要了解求职者是否具备销售的能力或可以培养成一名销售人员的潜质。作为一名求职者，你将如何将基本的销售程序应用到职业面试的情境当中呢？

你的仪容、着装、举止和态度都要体现出一名优秀推销员的气质。向面试官证明你为这次面试做了充分的准备，也就表明你具备为客户拜访做好准备的能力。在面试中采用个人简历和资料夹的方式，将能够使你区别于那些没有准备的求职者。最后，你应该促进成交，向面试官征询订单（工作机会）。

销售拜访目标

为了得到一份满意的工作，求职者往往需要经历多场面试。假定这是你的第一次面试，你的销售拜访的目标是什么？是得到进入第二轮面试的机会！因此，在这次面试结束后，你应该抓紧总结自己的销售技能。

富特雷尔的成交顺序

显示销售技能的一种方式是采用“富特雷尔（Futrell）的两问式面试成交顺序”。大多数面试官在结束面试时都会问“你有什么问题吗?”这时，你应该回答如下：

- “是的，我有两个问题。面试程序的下一步是什么?”等待答复，然后问下一个问题。
- “鉴于我的背景、简历和我们今天的谈话，我进入第二轮面试的机会有多大?”

如果面试官没有问你是否有问题，你可以说“我有两个问题”，或者“我可以问两个问题吗?”

考虑你面试中的形象

在完成面试之后，请填写以下的面试仪表问卷，然后将完成的问卷交给老师。

姓名：________________________

经常与客户打交道的成功人士说，一个人在对方心目中的印象对沟通效果具有决定性的作用。像演员一样，与他人打交道要求你始终保持良好的形象。创造良好的第一印象是非常重要的。同样重要的一点是，要理解你的态度和自我意识之间的直接联系。在与客户或客人见面时，你的形象越好，你的态度就越积极。

按照下面的问卷给自己逐项打分。5 分是完美无缺，1 或 2 分意味着你亟待改进。一定要诚实。

	优	良	可	差	劣
发型、发饰、指甲（长度适当，保持洁净）	5	4	3	2	1
个人卫生习惯（身体）	5	4	3	2	1
着装、耳环或耳针、配饰（场合适当）	5	4	3	2	1
整洁（皮鞋上光，衣着齐整、经过熨烫等）	5	4	3	2	1
香水、文身、化妆	5	4	3	2	1
整体专业风度	5	4	3	2	1
关于职业仪容，我对自己的评价是：					
________优 ________良 ________有待改进					

简历、跟进信函和电子邮件

简历的形式多种多样，你应该选择最能突出自身资格和经验的简历形式。无论选择何种简历形式，有些内容是不可或缺的，具体包括以下几点。

简历要点

- 个人信息：姓名、常住地址、电话号码和电子邮件。
- 职业目标：希望发挥的专长和希望实现的目标。采用短语的形式，表明你感兴趣的职位和领域。避免使用泛泛的说法，如晋升的机会、职位的挑战、与人接触的岗位或者加入蓬勃发展的公司之类的字眼。
- 教育背景：把最后就读的学校放在前面，写明学校的名称和地址（指出具体的城市和州即可）。其他内容包括：获得的学位，攻读的专业和辅修专业，平均成绩；在校攻读的起始时间；学过的最为相关的课程（6～8 门最重要的课程）；获得的荣誉，如好学生、班级排名、奖励和奖学金；参加过的培训或者获得的证书等。
- 工作经历：以倒叙的方式列举全职工作、兼职工作、实习和创业经历。除非特别相关，不要赘述兼职工作。明确受雇的时间、公司或其他机构的名称、所在城市和州，以及你的工作职位。用短语描述你的职责。
- 社会活动：列举你参与的专业行会、俱乐部、学生团体，以及参与时间，并说明你在其中担任的角色，特别是领导职位。你可以用动词开头来简述你曾参与或发起的重大活动。
- 专业特长：列举你拥有的专长，如电脑软件和硬件的操作、语言能力等，并说明外语的流利程度。
- 个人成就：这一部分可以用来表现自己的一些特质，如服兵役的经历、出版物、讲演口才、完成的相关项目及取得的主要成就。
- 备选信息：这一项包括愿意接受调任到其他地方工作、愿意出差、哪些时段可以接收对方联系，以及特别的兴趣爱好等。
- 推荐人：一般要声明“可以应要求提供推荐人”，但如果空间有限，这种声明可以省略。建议在为面试提供的材料当中，将推荐人另写在一页纸上。

其他提示

- 按照相关性来安排简历的顺序，将最重要的信息放在最为显著的位置。
- 采用描述性的短语，而非完整的句子；避免使用“我、我们、他们”之类的代词。

■ 请求他人帮助校对一下自己的简历，以免出现拼写或语法错误。

简历的外观

■ 简历的用纸一定要注重质量。
■ 纸张的颜色要庄重，白色、淡黄色或浅灰色均可，最为传统的简历用纸仍然以白色为主。字迹的颜色应该保持纯黑色，不要夹杂其他颜色。
■ 尽量将简历的篇幅控制在一页之内，但如果相关内容和工作履历十分丰富，可以将其增加到两页。

动词

在简历、信函和面试资料中，要尽量使用动词来描述自己的履历和成就。你为未来雇主提供的技能由三个基本部分组成：人、事和思想。下面是普遍用以描述这些技能的动词：

■ 人：管理、从事、激励、晋升、指挥、协调、监督、咨询、解释、影响、督导、讲授、启动、编写、组织、启发、完成、适应、调整、宣传、分析、协助、分类、合作、计算和调查。
■ 事：建立、建设、组装、规划、设计、改变、改善、准备、计算、完成、发明、创造、编写、修订、加速、起草、编辑、放大、成立、评估、审核、扩充、推动、培育、制定、发动、管辖和指导。
■ 思想：建立、撰写、建议、协调、说明、改写、分析、调整、调查、解释、框定、启用、革新、执行、创造、教育、合成、动议、集成、采访、维护、管控、销售、监督、谈判、获取、说服、推介和主持。

简历格式

简历有多种格式类型，最为常见的是按照时间顺序来编排个人的工作履历，即编年式简历。由于数据技术的应用，另一种简历类型日渐流行，即扫描式简历。这种简历是用扫描的方式输入进电脑程序的，并通过电脑进行认读，以下是针对这两种类型的简历提出的建议。

编年式简历

编年式简历是最为常见的一种简历格式，也是雇主最为熟悉的（参见范例一）。它以时间顺序为主线，同时按照履历的项目进行分类排布。履历的项目包括教育背景、技术专长、工作经验和参与的活动等内容。

范例一：一位本科生的编年式简历

简·史密斯

当前地址：
234 Your Street
College Station，TX 77840
(979) 555—7775
janesmith@email. com

永久住址：
5678 Your Street
Hometown，TX 75555
(903) 555—6789

求职目标

时尚行业的销售岗位

教育背景

工商管理学士，营销专业，20××年 5 月毕业于
得克萨斯农工大学，得克萨斯州大学城
平均成绩：总评 3.0；专业 3.2

相关课程

营销学入门
个人销售
销售管理

电脑技能

Microsoft Word，PowerPoint，Excel，Access

工作经验

得克萨斯农工大学营销学系
助教，20××年 1 月—20××年 5 月
- 为学系多名教授提供帮助
- 职责包括批改作业、复印和打印资料、编辑教学资料

得克萨斯农工大学学生活动中心
个人教练，20××年 1 月—20××年 12 月
- 安排与顾客的预约
- 每周为顾客提供一对一辅导
- 为每位顾客安排日程表，以帮助顾客实现健身目标

佩里斯鞋业公司，得克萨斯州休斯敦市
采购部实习，20××年 5 月—20××年 9 月
- 分析销售趋势和降价策略
- 联系店主，发送样品，处理运单
- 联系报纸杂志，制作和刊登广告
- 输入和处理订单，协调分销渠道

社会活动

全美营销协会，20××年 1 月至今
零售学会，20××年—20××年
校运动队，20××年—20××年
商科学生会，20××年—20××年

荣誉

全国营销荣誉学会荣誉会员
营销学系好学生（20××秋季）

可随时提供推荐人。

这种格式的简历既有优点，也有缺点。它能让雇主一目了然，对你的履历做出快速的评价，同时也能突出大多数学生的核心资产：教育背景。不足的一面是，如果你的工作履历不够充实，这种简历格式也会显得非常单薄。

撰写这种格式的简历，首先需要罗列自己的教育背景、工作履历和社会活动；

然后，将你的履历扩展开来，描绘你在每项履历中获取的经验，以证明你已经具备了雇主期望的能力。

扫描式简历

随着信息技术的进步，越来越多的雇主开始要求求职者提供扫描版的简历（参见范例二）。很多情况下，首先阅读你简历的不再是雇主，而是电脑。记住：电脑阅读简历的方式和人是不同的。为了确保某些重要信息不至于在电脑阅读过程中被遗漏，从而增加你被电脑选中的机会，下面是针对撰写扫描式简历提出的建议。

- 采用普通的白纸，幅面为 $8\frac{1}{2}''\times 11''$；
- 不要折叠，因此要采用大信封邮寄；
- 不要设置边线、图形或底纹；
- 选择工整的字体；
- 避免斜体和下划线；
- 少用黑体；
- 每页上都注明姓名和地址；
- 明确自己偏好的岗位和工作地点；
- 写明学位、专业和平均成绩；
- 列明电脑软件和硬件的操作技能；
- 列明以往工作的头衔、雇主、日期和成就，用单独一节来说明参与的社会活动、获得的荣誉等。

范例二：一位本科生的扫描式简历

简・史密斯

234 Your Street
College Station，TX 77840
(979) 555—7775
janesmith@email. com
教育背景
工商管理学士，营销专业，20××年 5 月毕业于
得克萨斯农工大学，得克萨斯州大学城
平均成绩：总评 3.0；专业 3.2
电脑软件技能
Microsoft Word，PowerPoint，Excel，Access
工作经验
得克萨斯农工大学营销学系
助教，20××年 1 月—20××年 5 月
为学系多名教授提供帮助，职责包括批改作业、复印和打印资料、编辑教学资料
得克萨斯农工大学学生活动中心
个人教练，20××年 1 月—20××年 12 月
安排与顾客的预约，每周为顾客提供一对一辅导，以帮助顾客实现健身目标
佩里斯鞋业公司，得克萨斯州休斯敦市
采购部实习，20××年 5 月—20××年 9 月
分析销售趋势和降价策略；联系店主，发送样品，处理运单；联系报纸杂志，制作和刊登广告；输入和处理订单，协调分销渠道

社会活动 全美营销协会 零售学会 校运动队 商科学生会 其他信息 自食其力，赚取大部分学费，过去两年为 100% 对语言和旅行抱有强烈兴趣，愿意接受异地派遣

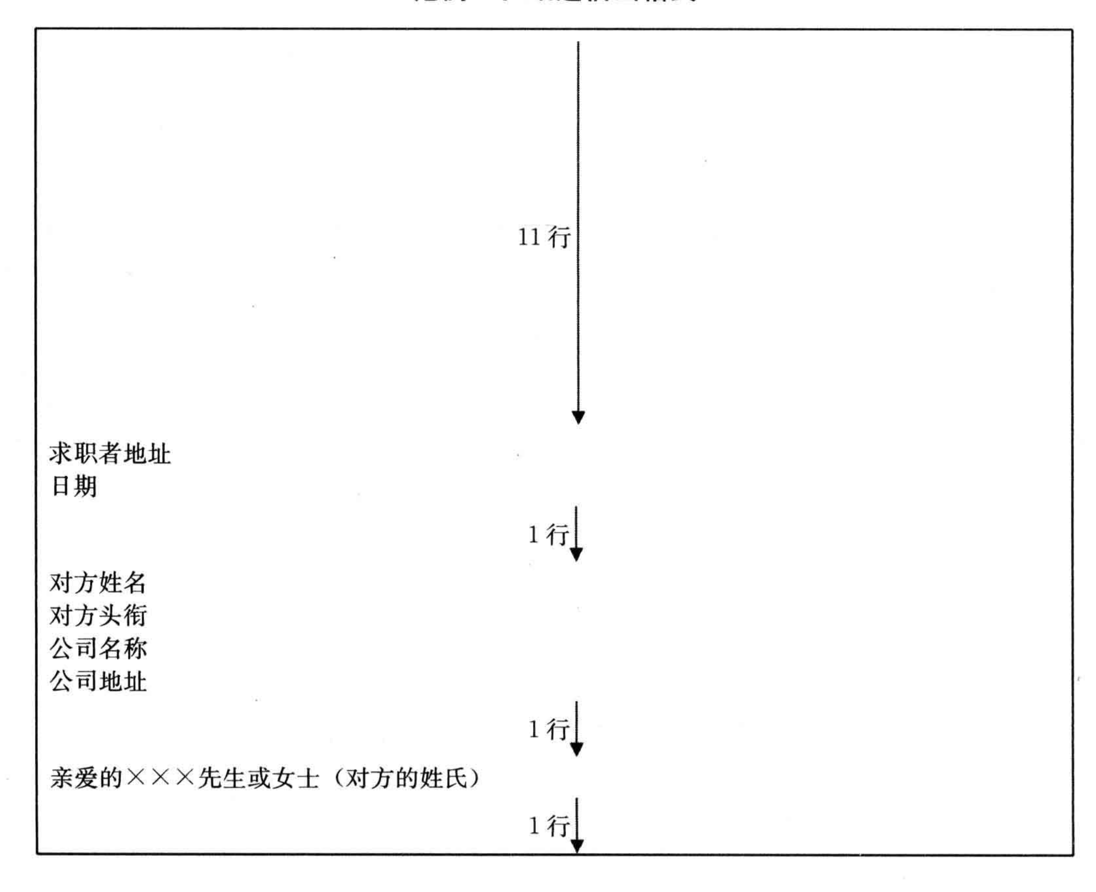
你也可以在简历的开端插入一段摘要，重点包括关键词和核心技能。只有通过了电脑筛选之后，这类简历才能送到某个人的手上进行审阅。

写信是绝佳的销售工具

在求职期间，你可能需要撰写多封信函。有些公司喜欢你发送电子邮件，我们稍后将讨论电子邮件的格式。在沟通方式上，最好的选择是遵循招聘机构的习惯做法。假如你不能确定是发送电子邮件还是信函，发送专业的信函是最保险的做法。

你应该将信函发送给具体的收件人，而且要注明其头衔。信函的篇幅仅需一页，但所使用的纸张要与简历保持一致。信函的风格有很多种，但最好是采用平头式，因为这种风格最为简洁明快。平头式的信函要求所有的字行都向左对齐。专业风格的商务信函讲究格式工整、段落清晰（参见范例三）。

范例三：跟进信函格式



第一段：对面试表示感谢，提及你申请的职位。以适当的口吻对产品或服务、岗位职责、公司的设施及员工表达溢美之词。

1 行↓

第二段：再次突出你的资质，提请对方注意你的资质和岗位要求的匹配，借机提供补充信息。

1 行↓

第三段：重申你对该职位的兴趣。重复你的电话号码（或添加一个你在某个时段可以接听的号码）。说明你将继续跟进的计划，表明你将在某一时段给对方打电话，问询对方录取工作的进展。

1 行↓

收尾段：再次向面试官致谢，感谢对方为你付出的时间和精力。

1 行↓

诚挚的，

3 行↓

求职者落款

回信地址

在这一部分，自第 11 行起，书写州、城市和街道的地址以及邮政编码，注意不要把自己的姓名和地址混为一行。接下来的一行，也就是第 13 行，是写信的日期。除了州的双字母简写，其余不要采用简写的方式。

信内地址

这一部分填写收信人地址，其中包括这个人的姓名和在机构里的职位。一定要避免把收信人的名字打错，同时注意使用尊称，如×××先生、小姐、女士等。

问候语

信内地址下面空两行写问候语。在“亲爱的”后面写对方的尊称和姓氏。采用平头格式时，不要在对方的姓氏后面加逗号，除非你采用对方的名字，而不带姓氏。

正文

正文部分应该采用单倍行距，段落之间空两行。

结尾敬语

信函结尾的敬语应该错开正文两行。对于正式的信函，结尾敬语通常用“诚挚

的”或“忠实的”。

落款

在敬语之后的第三行或第四行写自己的姓名，并在姓名的上面手写自己签名。

附注

如果随信寄上了个人简历等其他资料，你应该在落款下面的第二行做出附注，以便提醒收信人查看附件。附注包括“附注”的字样，注意使用冒号，然后是随信的附件名称和份数，如“附注：简历 1 份”。

感谢信至关重要

每次与招聘者见面之后，都应该寄上一封感谢信予以跟进（参见范例四）。如果面试官不止一人，应该分别向他们寄上一封感谢信，或者将感谢信寄给一位总负责人，在信中对所有的面试官逐一致谢。感谢信可能是影响决策过程的最后一个因素。假如你和另一位求职者的技能和资历旗鼓相当，你寄上了感谢信，而另一位则没有，那么你得到录取的概率将更高。感谢信应该反映出你渴望到该机构工作的意愿，同时重申你的技能和特质将如何使你成为岗位空缺的最佳人选。

范例四：感谢信

1234 Your Street
College Station，TX 77840
20××年 4 月 3 日

约翰·道尔先生
人力资源部经理
行业时尚公司
555 Main Street
Austin，TX 77543

亲爱的道尔先生

感谢你就销售代表一职为我提供的面试。行业时尚公司是一家朝气蓬勃的企业，其产品也享誉海内外。我本人非常希望能加盟于如此优秀的企业，担任销售代表的职位。

上周的面试进一步增加了我为行业时尚公司从事销售工作的热情和兴趣。行业时尚公司仅招收那些最出色的求职者，我相信自己的教育背景和履历能够满足贵公司的要求。

非常期望能收到你的答复，请随时拨打我的电话：(979) 555-3418。

再次感谢你所付出的时间和考虑。

诚挚的

简·史密斯

电子邮件

在当今的电子世界里，与未来雇主的信函往来越来越多地采用电子邮件的形式（参见范例五和范例六）。随着电子邮件的普及，其格式和用法也在不断地发生变化。如果你还不了解你所求职的机构通常采用怎样的邮件格式，下面的范例可以供你撰写电子邮件时参考。

范例五：跟进电子邮件格式

发自：求职者姓名＜student@email. com＞
发送日期：20××年 3 月 5 日
发至：收件人姓名＜recipient@email. com＞
抄送：

主题：一个简明扼要但有意思的主题

亲爱的×××先生或女士（对方的姓氏）

第一段：对面试表示感谢，提及你申请的职位。以适当的口吻对产品或服务、岗位职责、公司的设施及员工表达溢美之词。
第二段：再次突出你的资质，提请对方注意你的资质和岗位要求的匹配，借机提供补充信息。
第三段：重申你对该职位的兴趣。重复你的电话号码（或添加一个你在某个时段可以接听的号码）。说明你将继续跟进的计划，表明你将在某一时段给对方打电话，问询对方录取工作的进展。
收尾段：再次向面试官致谢，感谢对方为你付出的时间和精力。将邮件内容控制在两屏以内。

诚挚的

求职者落款

范例六：电子邮件感谢信格式

发自：求职者姓名＜student@email. com＞
发送日期：20××年 3 月 5 日
发至：收件人姓名＜recipient@email. com＞
抄送：

主题：一个简明扼要但有意思的主题

亲爱的道尔先生
　　感谢你就销售代表一职为我提供的面试。行业时尚公司是一家朝气蓬勃的企业，其产品也享誉海内外。我本人非常希望能加盟于如此优秀的企业，担任销售代表的职位。

上周的面试进一步增加了我为行业时尚公司从事销售工作的热情和兴趣。行业时尚公司仅招收那些最出色的求职者，我相信自己的教育背景和履历能够满足贵公司的要求。

非常期望能收到你的答复，请随时拨打我的电话：(979) 555－3418。

再次感谢你所付出的时间和考虑。

诚挚的
简·史密斯

收件人

收件人一行应该包括对方的邮件地址。为突出个性化，你可以先写收件人的名字，然后再在括弧中写上对方的邮件地址，如：janesmith@email.com。

发件人

这一行是发件人的邮件地址，多数系统会自动生成你的邮件地址。

抄送

需要向主收件人以外的其他人抄送的邮件用 Cc 表示，单个的 c 也日渐流行起来。还有一个密件抄送的功能（Bcc），你可以在其他收件人不知情的情况下将邮件抄送给某个人。

主题

扼要说明邮件信息的主题，旨在让收件人立刻明白你写这封邮件的目的，并有兴趣开始阅读邮件的内容。

问候语

在邮件的开始，一般会给收件人一个简短的问候。有些人仍然喜欢采用正规书信的格式，如“亲爱的道尔先生”。你也可以将收件人的名字放在第一行，以替代书信式的问候语，例如，“史密斯先生，感谢你上周与我的会面”。电子邮件的格式大致可以分为两种：一种更加贴近常规的书信（包括问候语）；另一种则更像一份备忘录（不包括问候语）。

邮件内容

一封邮件只包含一个主题，行文一定要简明扼要，篇幅不可超过两屏。许多其他软件系统中的剪切、复制、粘贴等功能都可用于电子邮件的操作。不要醉心于格

式，因为收件人的系统可能不支持不同的字体或颜色。

结尾

邮件的结尾与信函相同。电子邮件中有自动插入信息的功能，你可以将个人的职位、机构和联系方式等信息事先输入该功能中，在邮件的末尾自动插入。

如何创建资料夹

资料夹是有关求职者履历和能力个人资料的汇总，通常以文件夹的形式呈现。它不仅仅是一份说明函和一份个人简历，还是你制作的一个求职的工具，目的在于给雇主留下深刻而积极的印象，其中包括履历、教育背景、个人成就和相关技能等多项内容。它不仅要向雇主描绘你是一个什么样的人，而且要向其展示你将会成为一个怎样的人才。一言以蔽之，目的只有一个：帮助销售你自己。

创建资料夹的六大原因

1. 在同一职位的竞争对手当中脱颖而出；
2. 将面试转化成工作机会；
3. 感化面试官，得到更高的薪水；
4. 为自己的能力提供实证；
5. 为日后的晋升铺路；
6. 帮你觅得一份可心的职位。

从何入手

在创建资料夹之前，首先要进行自我评估。看你擅长做什么，怎样才能将自己卖出好价钱。然后，看自己有哪些技能和特长能满足面试官的期望，或者你希望用怎样的优点来打动面试官。像大多数学生一样，如果你没有太多的工作经验，你就需要在学校成绩、志愿工作、业余爱好当中发掘相关的技能。譬如，你曾参加过校园推广活动，那么就在资料夹中附上一份你设计的宣传单或海报。

下面是资料夹中可以包含的资料细目。

- 目录（以便于资料查找）。
- 职业规划和目标：描述你的理念（如职业道德、组织能力和管理思想）及你在未来 2～5 年中的奋斗目标。
- 传统式简历：按照时间顺序或功能分类描述你的教育背景、个人成就及工作履历。
- 扫描式简历：仅采用文本格式的简历。
- 技能和素质：详细描述个人的经验和技能，包括运用技能的领域、具体表现、知识或个性特征。可以重点讲述曾经展示过特殊技能的一些具体事例。

- 工作样本：选择你曾经从事过的引以为豪的项目，附上相关的报告、论文、研究成果、说明书或演示稿等。除了印刷品之外，你还可以附上光盘、录像等多媒体资料。
- 证人和推荐信：附上你曾从客户、同事、过去的雇主、教授等相关人员那里获得的表扬信、推荐信等证明材料。有些专家还建议，可以附上以往雇主的良好评价或绩效评估结果。
- 奖励和荣誉：奖励、荣誉和奖学金证书。
- 会议：列举曾经参加过的会议、论坛和专题讨论会。
- 成绩单、学位证书和专项证书：附上成绩单、学位证书和专项证书，并简述与所谋职业相关的课程。
- 考试成绩：专业或专项的测试结果（如 GRE 成绩等）。
- 剪报：曾经刊登过你的文章或报道过你的事迹的报纸杂志。
- 兵役履历：服兵役的年限、军衔，获得的奖励或奖章。
- 证明人：列举 3～5 位愿意对你的能力、特长和经验提供评价的证明人（包括他们的全名、职务、地址、电话和电子邮件）。

整理个人资料

1. 为个人资料准备专业的文件夹。

2. 建立清晰的文档分类，分类标准可以依次包括：教育背景、工作履历、奖励和证书、特殊技能、个人成就等。配合目录，用标签对各类文档做出标识。

3. 将个人资料控制在 25 页之内，尽量保持简短，因为雇主只会花 6～10 分钟的时间来审阅你的资料。

4. 每类文档都要有明确的主题，并提供简要的解释和结果说明。譬如：这是我为全美营销协会的会员活动设计的宣传材料，那一年我们发展了 50 多名新会员。

5. 如果样本很大，不便装订，那就提供按比例缩小的影印件。

6. 格式和设计要前后一致，不要添加过多的装饰。保持整洁有序，纸张上要留出足够的空白。

7. 你也可以考虑提供光盘来展示你的工作业绩，或者提供在线的网络资料。

8. 个人资料齐备之后，创建一个目录，编排页码，撰写导语。导语将目录的内容串联起来，并简要提及个人资历的亮点。

校对

- 请一位老师或者就业辅导中心的人来审核和批改全套的个人资料。
- 精简个人资料，挑选最为精华的部分制作一份浓缩版的个人资料，然后呈给面试官。资料夹不宜过于奢华，普通的文件夹即可。呈交的个人资料既可以提醒面试官你在等待面试，也可以为你创造一个在一周后取回时再次接触对方的机会。记住，千万不要把孤本的原件放到资料夹里。
- 在个人简历的证明一项以及在说明信中，要提及你有个人资料夹呈上。

如何在面试过程中运用个人资料

- 带一份浓缩版的个人资料参加面试，向面试官陈述资料中包括的所有信息。至于是否将这份浓缩版的个人资料留给面试官，要看面试官的兴趣而定。
- 在面试一开始便告知面试官你随身携带了一份个人资料，并在面试过程中选择恰当的时机呈交给面试官。
- 你可以运用资料夹中的材料来为你的回答提供佐证。例如，面试官可能问："据我所知，你曾为校报工作过，写过什么样的美文吗?"你便可以回答："这篇文章就是我写的（顺手将资料夹呈上，将其中的文章指给面试官）。我为写作这篇文章做了大量的调研，自认为有所创新，因此被刊登在校报的特刊上了。"
- 如果在面试的环节没有机会呈递个人资料，那么就等到提问的环节，自己主动提出业已为面试官准备的一份书面资料。

创建销售队伍

你正带领一支销售队伍从伊利诺伊州的芝加哥飞往阿拉斯加州的费尔班克斯。当穿越加拿大的领空时，飞机突然坠落到一片矮树林中。除了机身没有受损之外，飞机的引擎已经损毁，飞行员和副飞行员双双遇难。万幸，你的团队却毫发无损。

突如其来的闪电击中了机翼，致使飞机顷刻间坠落。飞行员无法用雷达向地面求救，因为强烈的风暴早已使飞机多次偏离了航线。就在飞机被闪电击中的前一分钟，飞行员广播说飞机离最近的城镇大约有 90 英里。

你们被困在北极圈的树林里，周围是一望无际的湖泊、河流和山脉。这里的气温是零下 10 华氏度，夜间预计将降至零下 30 华氏度。幸免于难的乘客衣着单薄，仅适合城市生活，无非是牛仔裤、衬衫、单层皮鞋和风衣。

趁飞机尚未起火，你的销售队伍从飞机里匆忙抢出了 15 件物品，具体清单见后文的生存物品清单。你的任务是按照它们对于生存的重要性进行排序，1 为最重要，15 为最不重要。

假定幸存者的人数与销售队伍的人数相等，大家都愿意合作以图生存，所有的物品都处于良好的状态。

任务

- 首先，每个成员就各个物品对于生存的重要性进行独立打分。
- 然后，以团队形式进行集体打分。关键的一点是，当团队开始讨论时，没有人会改变自己的打分。

你的风格属于哪种类型

每个人与别人沟通的方式是不同的，即使针对同一个问题，人们收集和评估信息的方式及形成决策的方式也各有差异。在决策过程方面，卡尔·荣格（Carl Jung）总结出了四种类型的心理机能：感觉型、直觉型、思维型和情感型。[2]

在进一步阅读之前，请先完成下面第一部分的问卷，然后完成第二部分的打分表。[3]这里没有正确或错误的答案，你仅需要认真阅读每项说法，然后给出答案。

第一部分：确定个体风格的问卷

阅读下面的问卷，将答案写在另一张纸上。答案没有正确或错误之分。

生存物品清单

物品	第一步 你的打分	第二步 团队打分	第三步 生存专家打分	第四步 第一步和第三步的差别	第五步 第二步和第三步的差别
压缩盒					
钢丝球					
打火机					
45mm 口径的手枪					
报纸					
指南针					
滑雪杖					
刀子					
飞行图					
绳子					
巧克力					
手电筒					
威士忌					
衣服					
酥油					
			总分： （分数越低越好）		
				你的总分 （第四步）	团队总分 （第五步）

	团队人数					
请完成下面的步骤，在“团队人数”的下面填写分数。	1	2	3	4	5	6

续前表

第六步　个人平均分数 将所有团队成员的分数加总（第四步），然后除以成员人数						
第七步　团队分数（第五步）						
第八步　分数差距 团队分数和个人平均分数的差距。若前者低于后者，用＋（加号）表示，相反则以 －（减号）表示						
第九步　变化百分百 用分数差距除以个人平均分数						
第十步　团队成员中的最低分数						
第十一步　个人分数低于团队分数的人数						

一、按照你通常的感觉或行为，圈定最贴近的表述

1. 我更关心

a. 他人的情感　　b. 他人的权利

2. 我通常更善于与这样的人相处

a. 富有幻想的人　　b. 讲求现实的人

3. 被称作这样的人是一种褒奖

a. 富有真情的人　　b. 高度理性的人

4. 和许多人共事时，我更喜欢

a. 按常规行事　　b. 另辟蹊径

5. 我更反感

a. 异想天开的理论　　b. 不喜欢理论的人

6. 对一个人如此称呼是一种更高的赞扬

a. 一个富有远见的人　　b. 一个务实的人

7. 我经常会让

a. 内心决定大脑　　b. 大脑决定内心

8. 我认为这样是一种更严重的错误

a. 表现得过于热情　　b. 不动声色

9. 如果我是一名教师，我更喜欢教

a. 重理论的课程　　b. 重事实的课程

二、在下面的一组词汇中选出最符合自身特征的词汇

10. a. 同情　　b. 远见

11. a. 正义　　b. 宽恕

12. a. 生产　　b. 设计

13. a. 温和　　b. 坚定

14. a. 容忍　　b. 挑剔

15. a. 实话　　b. 比喻

16. a. 想象　　b. 务实

荣格认为，在感觉型、直觉型、思维型和情感型这四种心理机能当中，一个人一定会以其中的某一种为主导。不过，主导性的心理机能通常会由另一种极端的心理机能所支撑。第三部分显示了在这些风格下解决问题的四种倾向。

第二部分：确定个人风格的打分表

下面的打分表显示了与每个项目相关的心理机能，请在每栏中为自己的每项机能进行打分。例如，如果你对第一个问题的答案是 a，那么当加总栏目的分值时，在情感型一栏中 1a 的答案必然等于 0。对打分按分值进行分类。

感觉型	分值	直觉型	分值	思维型	分值	情感型	分值
2b____	1	2a____	2	1b____	1	1a____	0
4a____	1	4b____	1	3b____	2	3a____	1
5a____	1	5b____	1	7b____	1	7a____	1
6b____	1	6a____	0	8a____	0	8b____	1
9b____	2	9a____	2	10b____	2	10a____	1
12a____	1	12b____	0	11a____	2	11b____	1
15a____	1	15b____	1	13b____	1	13a____	1
16b____	2	16a____	0	14b____	0	14a____	1
最高分值	(10)		(7)		(9)		(7)

对总分归类

- 如果直觉型的得分等于或高于感觉型，请写下直觉型；
- 如果感觉型的得分高于直觉型，请写下感觉型；
- 如果情感型的得分高于思维型，请写下情感型；
- 如果思维型的得分高于情感型，请写下思维型。

第三部分：四种风格及其倾向

个体风格	行动倾向
感觉—思维型	注重细节、事实和确定性 果断、思维敏锐 注重短期和现实目标 为绩效考核设定规则和制度
直觉—思维型	关心当前的实际人事问题 富有创意，积极进取，感性思维 注重有关人事的细节事实，而非任务 力图使组织结构以人为本
感觉—情感型	喜欢处理理论和技术性问题 强调务实、逻辑和条理，悟性高 善于通过分析人际关系洞察事态 能够同时考虑多种问题和备选方案

续前表

个体风格	行动倾向
直觉—情感型	漠视具体细节 富有个人魅力，参与性强，以人为本，乐于助人 思路开放，关心宏观问题，注重情谊 乐于下放决策权，淡化规章制度

在荣格看来，收集信息和评估信息是独立的活动。人们在收集信息时，要么依靠感觉，要么依靠直觉，但绝不会二者同时并用。在收集信息时，依靠感觉的人往往注重已知的事实和实实在在的数据，他们同时偏好日常化的工作状态和秩序；而依靠直觉的人往往不太注重事实，而是善于洞察事态，喜欢解决新问题和采用抽象概念。

信息评估是对收集的信息做出判断，人们依靠思维或情感来评估信息，而这些会体现不同人的极端倾向。思维型的人根据理性的分析做出判断，强调理性和逻辑，而非个人价值观或者感情因素。情感型的人更多地根据个人的情感做出判断，注重人际和谐，征求能够得到广泛认可的决策。

问题

1. 回顾一下你的打分，判断你属于哪种解决问题的风格？阅读各种风格的行动倾向，看对它们的特征描述是否贴切。

2. 研究表明，感觉—思维型的人体现了许多西方工业社会管理者的特征。你认为这种风格最适合当今社会的管理工作吗？

3. 你将如何运用这一信息来提高自己的沟通能力。

附录3 全球销售

入乡随俗

美国的一名推销员正在赶赴海外推销产品，他的名字叫做哈里·斯里克。他在商旅途中遇到了以下事件。

1. 在英国，他打电话给一位长期客户，预约第二天一早共进早餐，以便能够中午飞往巴黎。

2. 在巴黎，他邀请一位潜在客户在著名的银塔餐厅共进晚餐，他这样招呼对方："杰克斯，叫我哈里就行了。"

3. 在赶赴德国的一次重要的商务会面时，他迟到了10分钟。

4. 在日本，他从东道主手中接过商务名片，未看一眼就装进了口袋。

哈里·斯里克会争取到多少订单？很可能，他会空手而归，不过他会给公司带回一大堆账单。

若想在国际商务中取得成功，推销员必须学会理解和适应当地的商业文化和规范。下面是一些国家典型的社会和商务礼仪，旨在为前往这些国家的商务人士提供参考。

法国

穿着要庄重、保守，只有在内部才允许穿着一些较为休闲的衣服。不要直呼对方的名字，法国人对陌生人的态度是很严肃的。

德国

特别要注意准时。应邀赴家庭宴会的美国人应该向女主人奉上鲜花，最好不带包装。彼此见面时，先要向女士打招呼，不要主动握手，要等她们先把手伸过来。

意大利

只要住在乔治·阿玛尼酒店的豪华套房里，穿着庄重与否并不重要，要知道意大利商人非常注重时尚。见面要提前预约，特别是与意大利的官员打交道时，要认真准备，而且保持足够的耐心。

英国

在正式的宴会上，经常有敬酒的场面。如果东道主向你敬酒，要准备回敬对

方。商业招待通常是午餐，而不是晚餐。

沙特阿拉伯

虽然男士在见面时相互致吻，但他们在公开场合绝对不会去吻一位女士。美国女士应该等对方男士先伸手，然后再与对方握手。如果沙特人给你奉上了一杯饮料，要接受，谢绝是一种侮辱。

日本

不要模仿日本人鞠躬的礼仪，除非你彻底了解他们，包括知道谁向谁鞠躬、何时鞠躬，以及鞠多少次躬，这是一项复杂的仪式。交换名片是另一项仪式。随时携带许多名片，用双手奉上，以便对方阅读。按照职位高低依次派发名片。日本的高层人员在做出决策前，需要较长的时间了解全部细节，之后才会做出承诺。[1]

与日本客户交换礼物

在日本，高度仪式化的礼物交换是培育长期关系的重要手段。客户之间、公司之间以及公司内部的职员与上司之间，互赠礼物业已是日本商界极其普遍的做法。礼物固然重要，包装也必须精美别致，甚至从哪个商店里购买礼物也大有讲究。

在礼物问题上，IBM 公司的温斯・马特尔的经验是“越铺张越好”。马特尔声称，这是他从深刻的教训中总结出的经验。在数次赶赴日本采购的过程中，他把书籍之类的礼物赠送给日本客户，而这些东西在日本人眼里简直太平淡无奇了。他后来领悟到，只有奢侈品才被视为正当的礼物，如法国的巧克力、美酒等，像甜瓜之类的稀罕物也很受重视。“有一次我带了价值 55 美元的甜瓜，”马特尔说，“可能是从加利福尼亚进口的，日本肯定不出产这种水果。甜瓜是用精致的木头箱子运来的。另外，我还给他们买了一瓶上好的清酒，又是 99 美元。算下来，我轻而易举地送出去 150 美元，而这是十分正常的商业礼仪。”[2]

尊重印度的传统

丽萨・亨迪克行色匆匆地从楼下走上来，地板上厚实而柔软的地毯淹没了她高跟鞋的声音。她笑容满面地伸出手来和她的客户巴布・贾戈吉万握手。巴布・贾戈吉万身着卡其色的棉质长衫，腿上缠着白布。他拘谨地握了一下丽萨的手，示意让她坐下。丽萨在就近的一把椅子上坐下来，双腿交叉。在一位懂印度语的翻译的帮助下，她准备与对方商讨价格。巴布似乎没有准备谈生意的意思，而是朝一名男孩拍了一下手。那名男孩立刻端上来两杯热气腾腾的茶水。时值炎热的盛夏，气温已接近 100 华氏度了，丽萨于是婉拒了热茶。巴布似乎根本不愿意讲话，更不要说商谈生意了。丽萨大为不解，她认为自己已经适应了印度的国情。就在昨天，她还在班加罗尔和拉贾先生签署了一笔令人满意的合同。班加罗尔是印度南部的大都市，而她如今所在的坎普尔同样也是这个国家的一座大城市，只不过坐落在印度北部，但是她在这里却遇到了阻力，因此大惑不解。

在印度，各地之间的文化差异非常明显，不同的客户也有着不同的文化倾向。

拉贾代表了西化的城市文化，而巴布却体现了典型的印度本土文化。虽然经商的人都以追求经济利益最大化为准则，但在商业谈判和生活交往当中文化因素是不容忽视的。在印度的一些传统文化相当浓厚的地区，与妇女握手并不是一件习以为常的事情，而在胸前双手合十才是对客人尊敬的表示。一个不成文的习惯是给作为东道主的客户足够的面子，在进入商务会谈之前接受对方奉上的茶饮，攀谈一些令人愉快的话题。无论是在印度还是在其他国家，了解当地的习俗并适应客户的文化礼仪是销售人员开展生意的必修课。在印度的大城市里，普遍的商务语言是英语，客户也大多熟悉西方的风俗礼仪，但是在印度的一些小城镇，客户则更习惯使用当地的语言（印度有 15 种官方语言）。那些忽视当地习俗的外国人是不可能赢得客户信任的。此外，印度的某些禁忌也需要予以重视，有些日期（通常是星期五）是不宜签署商业合约的。此类禁忌在各个地方也是不同的，如南部的许多地区不希望在星期四进行新的交易，而在北部则没有这样的讲究。[3]

炙手可热：全球销售经理

一个新型的少数群体正在美国和其他地区变得炙手可热。高露洁公司将这些人称作“地球人”，欧洲则称之为“欧洲经理”。无论称谓如何，世界各地的公司正在四处搜寻和争夺最优秀的全球管理人才。

竞争异常激烈。高露洁公司在 1987 年推出的人才搜寻计划为 15 个全球管理岗位吸引了 15 000 名求职者。对此类人才的需求催生了一些专门的猎头公司，光辉国际公司（Korn/Ferry）、亿康先达国际公司（Egon Zehnder International）和罗盛合伙咨询公司（Russell Reynolds Associates，Inc.）专门为大型的跨国公司招收具有丰富国际经验、掌握多门语言和善于跨文化管理的高级跨国经营人才。

你合格吗？你具备回答下列问题的国际知识吗？红烧鲤鱼是中东人的比喻，还是中国人的菜肴？在比利时就餐，你应该保持双手离开餐桌，还是将双手放到餐桌上？讨论生意问题时，目光接触和开放的姿势在哪个国家很重要，是墨西哥，还是沙特阿拉伯？在对话时，美国人比南美人或非洲人更靠近对方，这种说法是真还是假？在英国，把问题放到桌面上，意思是将问题搁置起来，还是开始讨论问题？（每个问题的正确答案都是第二个。）

全球性的公司正在加大力度促使管理层帮助员工克服跨文化方面的障碍。通用电气公司的飞行器引擎部门便鼓励中层管理人员和工程师接受外语和跨文化方面的培训，美国运通信用卡公司不断地将年轻的经理人员派往海外锻炼工作经验，百事可乐、瑞侃公司（Raychem）、丰田美国公司以及通用汽车公司等跨国企业纷纷启动了全球管理培训项目。正如一位国际人力资源经理指出的，“了解如何在外国文化中做生意，并掌握全球客户的不同需求，是在全球范围内取得成功的关键”。

仅仅掌握外语技能是不够的，公司寻求的是那些同时具备多种能力的人才。“我们希望物色到懂得团队协作和认同多元文化的人才。”联合利华的董事长说。想在全球市场上取得成功，一方面需要团队协作，另一方面需要克服国家的、种族的和宗教的歧视。那些能够迅速掌握全球技能的少数管理人才正在行驶在成功的快车道上。[4]

在中国销售的某一天：期望什么

- 一个人的工作是从早上8：15或8：30开始的。男士穿正装，打领带；女士穿得体的职业装。
- 大多数赴约需要坐出租车。许多人把自行车作为私人交通工具，但混乱的交通状况会构成一定的危险。
- 拜访的大多数客户是男性，女性在高级顾问或管理层的职位当中大约占10%的比例。
- 大多数的商业拜访用英文交流（英语被认为是国际化的商务语言），少数场合需要用普通话或广东话（中国东南部珠江三角洲地区）。外国人不需要掌握很多中国的方言土语。
- 坐出租车时，最好让别人事先帮忙，将目的地和线路用中文写下来。少数出租车司机会和你讨价还价。如果客户的地点比较偏僻，或者时间已经很晚了，多付一些车费，让司机就地等你。电话预约的出租车可能需要数个小时才能到达，倒不如走一段，到马路上随机打车。
- 生意会谈既可以在客户的办公室进行，也可以在你的办公室进行，但之前往往需要通过一起打高尔夫、举行酒会或宴会来联络感情。如果你提议在你的办公室里洽谈生意，最好主动派一辆车去接客户。不过，如果对方主动提出到你的办公室洽谈，派车就没有必要了。
- 不要以貌取人。有些高管可能会穿着便装出现在交易会上。一对一的销售拜访并不常见，对方往往会派两个或更多的人与你洽谈。中国人真心地对你的公司和产品线感兴趣，他们就希望了解更多的情况。
- 直入主题。有些会面一开始可能要寒暄几句，聊一聊你在中国或亚洲的一些体验，但是中国人不喜欢无休止地扯闲篇。
- 中国人十分重视宴请，一次宴会下来可能要上12道菜。如果你希望利用午餐时间进行洽谈，最好作为东道主来主动邀请中国人赴宴。晚餐既可以是中餐，也可以是西餐。
- 销售拜访通常需要30～45分钟的时间。当然这要取决于具体的行业和议题，有些洽谈甚至需要数个小时。考虑交通堵塞问题，不要把日程排得太满，一天4次拜访，上、下午各两次就可以了。为节省交通时间，要合理地安排拜访的次序和线路。
- 很多高科技的中国公司已经非常熟悉如何与西方人或日本人打交道了。
- 要真诚地表示你的公司愿意长期在中国落户，将订单印成中英文双语的版本就是这种诚意的表现。通过握手感谢对方的订单就足够了，鞠躬仅适用于日本客户。
- 交换名片有学问。用双手接过客户的名片，认真阅读，适度地表示恭维。在一开始见面时就递上名片。如果你需要在中国接触很多人，最好将名片印成双语的。如果你抽烟，主动给对方递烟。如果在你的办公室接待客户，要立

即奉上茶饮或咖啡。

- 上班时间 5 点就结束了，但工作时间可能会延续到晚上 10 点或 11 点，晚间通常是宴会和接下来的娱乐活动。要了解客户的日常活动。大多数中国企业都有自己定点往返的班车，因此不要将成交的时机拖延到客户需要匆忙赶班车回家的时候。
- 一定要耐心，要设身处地地理解对方的国情。出发之前的准备工作一定要细致而扎实，免得灰头土脸，无功而返。[5]

在日本推销

在日本的公司里，销售代表被正式地介绍给客户是一种商业惯例，首次拜访的目的是只可意会不可言传的。一起做生意的机会来自于一些微妙的因素，最重要的是耐心地建立关系。“在美国，”《武士销售：古代销售服务艺术》(Samurai Selling) 的作者查克·拉夫林说，“不用几天甚至几个小时，我们就进入生意合作了，但是在日本，推销员可能会花费一整年的时间来建立关系，然后才介绍他的产品。”

“这一切都可以归结为时间观念问题。”IBM 公司的温斯·马特尔说。然后，他沉思了片刻说，“我想说的是比例的问题。我们可能用 20%的时间来做建立关系或赢得好感之类的事情，而用 80%的时间来销售产品，而日本人则相反”。

如今回到了北卡罗来纳州的罗利市，温斯·马特尔开始担任 IBM 公司的兼职营销代表。他回忆早年从事销售的经验时说，“你总是想尽办法与客户建立关系并为其提供服务，但在我看来，日本人却反其道而行之，他们似乎并没有把精力放在销售产品上。”

如果经年累月地忙于建立关系，而没有销售业绩，推销员又怎样挣钱糊口呢？答案是，他们依靠底薪。这种做法在美国是罕见的，但在日本却是标准的惯例。这种薪酬方案与日本的终身雇佣制度相辅相成。这就是日本所谓“工薪族”的概念，意思是以男人为主的、不担心失业的劳工大军。[6]

中国文化：不要羞于讨价还价

对中国人来说，谈判是一项运动。“谈判？这是家常便饭。”前任美国驻华大使李洁明说，他如今担任商务顾问。“中国人的精明是举世闻名的。不过，你一旦弄清楚他们要什么，那就等他们拍板，生意就成了。你必须敢于坚持到底，你必须学会利用他们之间的矛盾，你要敢于拿出一副盛气凌人的姿态，给他们施加压力。”（换句话说，采用客户关系中的高压手段。）

你会不胜其烦地听到这种苦口婆心的忠告：要谦恭，不要发火，但要坚决。供职于霍尼韦尔和其他美国公司的吉姆·斯德派克多年来一直在中国谈判，他说，“唯一全球通用的语言就是痛苦和愤怒。当他们压价时，你平静地说不，他们就会

将谈判拖延一天，继续向你施压。你最终发火了，青筋暴跳了，要离开房间平息一下情绪。半小时后，你仍然面红耳赤地回到谈判桌上，那时他们才相信已经触及你的价格底线了。”

克雷格·迈克劳林认为，在中国谈判比在日本有优势。“当年与日本的企业谈判时，即使你的提议完全无法让对方接受，他们也不动声色，而在中国则不成问题，他们会非常直截了当。他们往往喜欢让你和自己谈判，他们会说，‘回去想想吧，拿出更好的条件再和我们谈。’”

“还有一个特点，”迈克劳林继续说，“那些与你谈判的人往往没有权力向你做出妥协。中国代表团的决策者不是完全公开的。你最好的办法是什么？告诉他们这样谈下去已经没有意义了，除非你们能告诉我谁能最后拍板。他们不一定会给你直接的答案，有时甚至他们也不知道是谁，但是你毕竟朝正确的方向推进了一步。”[7]

销售人员在中国大有作为

如今，成千上万的美国公司争相到中国抢占这一新兴市场。雅芳以门到门的方式在中国销售化妆品，德士古在那里开设了加油站，AST 计算机公司在中国的校园和工厂里奔走推销，泰科国际公司大阀门源源不断地供应给那里的基础建设项目。有了从中国飞机买主那里赚取的丰厚利润，波音公司才得以开足马力，实现满负荷生产。据专家估算，在接下来的 3 年里，中国将每年从波音公司购买 50～60 架飞机，以满足其飞速增长的航运需求。

AT&T 公司公开宣布，其中国业务在 20 世纪初已经超过了在美国的业务。那里的 40 多万名企业家认为手机是必不可少的办公用具，而 95%的中国人正在用嫉妒的眼神看着他们富有的亲戚使用手机。

作为保险业的巨头，美国保险集团雇用了 140 名推销员在上海上门推销。根据《华尔街日报》的报道，他们在短短 8 个月的时间里就销售了 1.2 万多张保单。

迪堡公司（Diebold Inc.）是一家银行设备的生产商，总部在俄亥俄州。几年前，该公司得知中国正在着手更新 10 万家银行分支机构的设备，于是选派了一名叫做埃德加·彼得森的销售代表到中国进行为期两周的访问。他走访了几家当地的银行后发现，中国的银行普遍需要保险箱，最终带回了相当于公司全年产能的订单。到目前为止，迪堡公司在中国的自动取款机市场上已经占领了 60%的份额。据董事长罗伯特·马洪尼估测，中国的自动取款机市场将在短期内按照每年 5 000 台的速度增长（相当于美国一半的市场规模）。[8]

当心俄国和中国

电脑化的银行服务终于进入了俄罗斯和中国，这在很大程度上要感谢阿肯色系统公司（Arkansas Systems）的赫斯通·安德森（Hurston Anderson）。在 20 世纪 90 年代早期，销售与营销副总裁安德森协同他的同事们经历了数个月的艰苦努力，

分别与俄罗斯中央银行和中国人民银行达成了一项软件供应协议，帮助它们将银行系统的软件升级到 20 世纪的水平。阿肯色系统公司之所以能在诸多外国竞争对手中力拔头筹，按照安德森的说法，一个主要原因是俄国人和中国人都存在这样的一种信念：美国的就是最好的。

安德森说，在这些国家，谈判是一件惊心动魄的事情，"仅举一例吧，他们在你酒店的房间里安装窃听器。"其次是交易金额非常可观，初步的交易就达到了 6 位数，长期的付款金额会有数千万美元。

一项新的交易是为西伯利亚的银行安装自动取款机软件和支票处理系统。安德森回忆说，早先在莫斯科的自动取款机交易中，"中央银行的一个家伙从手提箱里一下取出 13 万美元，要当场付给我们现金。"

中国的项目是为 3 个金融区域的 1 万家分支银行安装支票清算系统。虽然第一笔交易就是 50 万美元的合同，但安德森注意到，中国的金融区域不下 77 个。"77 乘以 50 万是多少？接近 4 000 万美元。天哪，但愿他们不是用手提箱付款。"[9]

法国推销员与美国的区别

《个人销售能量》（*Personal Selling Power*）杂志的编辑格哈德·吉斯瓦纳采访了一位法国的销售培训师，名叫让·皮埃尔·特卡德。下面是这次采访的节录，其中讨论了推销工作的 3 个重要领域。

1. 法国和美国推销员的差异

杂志：你认为法国和美国的推销员存在哪些方面的差异？

特卡德：如你所知，我们两个国家存在显著的文化差异。譬如，在我们的文化里，我们不愿意谈钱的事情。法国人羞于谈论他们挣多少钱，而美国人却认为钱是一个人取得成功的标志。在法国，炫耀自己挣了多少钱的人往往会像小偷一样受到鄙视。

杂志：这对销售谈判有什么影响吗？

特卡德：一到讨论价格的当口，法国人便开始发懵。他们几乎不知所措，因为他们没有接受过如何谈钱的训练。在我看来，美国的推销员在讨论价格方面更加训练有素。

2. 法国推销员关注解决客户的问题

杂志：咱们来谈一些法国推销员的优点吧。

特卡德：首先，大多数法国的推销员热爱他们的公司，他们对产品的喜爱程度甚至超过了上司给予其激励所能达到的效果。他们不仅工作勤奋，而且对赢得客户的好评有着很强烈的愿望。

杂志：你如何描绘他们与客户的关系？

特卡德：他们会不遗余力地帮助客户解决问题，即使有些问题与他们的销售工作没有关系。换句话说，他们的目标就是热心服务。法国的推销员更多地将自己视为客户团队的一员。假如批发商出现了库存短缺，他们会主动将原厂家的库存直接运到终端客户手中。

3. 法国人如何看待美国人

杂志：两个国家的推销员在销售风格方面有何不同？

特卡德：有一点不同的是，美国的推销员非常直接。他们如果需要什么，就会直接提出来。在法国，我们不想给人带来不自在的感觉，也不想让别人认为我们缺乏涵养。结果，我们围绕实质问题绕圈子，迟迟不敢向对方提出要求，因此法国推销员的拜访次数要高于美国人，而有些是没有必要的。他们经常在促动客户成交的环节上表现得很胆怯。

杂志：你的意思是，美国的推销员在与法国客户打交道时应该准备花费更长的时间？

特卡德：是的，应该给出更多的时间听取客户的意见，鼓励客户多说，设法让客户放松神经，自由自在地表达自己的看法。法国的客户不情愿在别人的催迫下做出决定。[10]

以色列：内部人的优势

瑞达·亨特在 1994 年被派到以色列，其任务是为公司在那里建立一座桥头堡，以准备满足当地日渐兴旺的市场需求。

在两周的时间里，她一直尝试与一家公司预约会面，结果 3 次受挫。她开始怀疑自己能否最终敲开这家公司的大门。第二天，她与当地的一位名叫萨里特的朋友提起了这件事。不久，她接到了萨里特的回电，说下周的会面已经安排妥了，这令其惊讶不已。萨里特解释说，她的丈夫在这家公司的储运部担任经理，是他利用内部人的优势帮助瑞达确定了这次会面。

在以色列，预约一次会面不会总是这样幸运，但是由于这个国家人口密度很高，家庭关系也非常紧密，亲朋好友、战友、同事等关系十分奏效，因此在某家机构里找到一个熟人或者熟人的熟人来预约见面并不是一件难事。

大多数以色列人都十分热情好客，而且善于助人为乐。他们倾向于把别人的生意当做自己的生意看待，因此能真诚地提供帮助。其中的一个主要原因可能是，所有的以色列人都面临同样的问题，如果他们不能内部互相帮助，外人还有谁会帮助他们呢？不过在另一方面，他们的慷慨和热情并不一定会让外国人分享，因此内部人的帮助会缓解与当地人接触的困难。

然而，并不是所有的以色列人都情愿提供这样的帮助，因为这意味着某种义务。虽然以色列人通常愿意交朋友，但他们对外国人普遍抱有戒备心理。找到合适的联系人有时会耗费太多的时间，因此外国的推销员应该同时尝试与客户建立直接的联系。[11]

在阿拉伯国家谈生意

阿拉伯国家的买主对外国的推销员都非常热情好客，在认定事实的基础上，他们的决策往往依靠个人的印象。商务环境和沟通的语气非常重要。阿拉伯人把生意活动看做社会交往；讨价还价是一件令人愉快的事情，他们把它看成是社会的有机组成部分。

推销员必须尊重阿拉伯伙伴的全部宗教和文化习俗，他们应该记住，阿拉伯人有时会在谈判过程中离开，因为他们要举行宗教仪式。

美国商人经常遇到的烦恼是，阿拉伯人从不直接说不，这种习俗可以避免任何一方丢面子。认识到这一点，美国人也应该做出相应的调整。

在谈判结束时，阿拉伯人会口头表示同意，并坚决表示信守诺言，但是如果情况有变，他们会主动要求重新通过谈判修改协议。[12]

日本人高度重视关系销售

日本人的销售活动非常讲究正规的仪式。例如，一个公司的总裁可能会正式要求另一个公司的总裁来介绍其销售经理，旨在启动长期的合作关系。不过，在经济低迷的情况下，这种仪式化的做法已经有所简化。

“你可能曾经听到日本人说‘好，就这样定了，价格不是问题，一切要靠关系’。”负责向日本销售数据库的丹尼尔·王说，“我认为现在已经不同以往了，因为经济形势太糟糕了。”

没有经过正式的介绍，外国的销售人员很难打进日本的公司。“这一切都没有硬性的规定，”丹尼尔说，“但你总是到处碰壁，特别是那些传统的日本公司，它们会很客气地把一位不速之客拒之门外。”

根据温斯·马特尔的经验，在日本人的概念里，关系是客户服务的一项核心内容，因此客服人员和销售区域一般是不能轻易调换的。与此不同的是，马特尔说：“一位销售代表即使已经晋升到了公司的高层，不再负责销售，但是如果他熟悉的老客户前来拜访，他也要出面接待。”[13]

欧洲和 IBM：必须做出改变

9 月的欧洲，一个风和日丽的清晨，IBM 的新任欧洲总裁卢西奥·斯坦卡（Lucio Stanca）在公司巴黎总部的一间地下室里接待了 100 名高层管理人员。这位 52 岁的意大利人庄严地承诺要竭尽全力加速推进公司的改革。其言外之意是，任何人若自甘落伍，那么就在这间地下室里常住吧。

随着 IBM 的欧洲总裁汉斯-奥拉夫·亨克尔（Hans-Olaf Henkel）的突然离去，斯坦卡和其他在巴黎的高管开始马不停蹄地推行郭士纳（Louis V. Gerstner）的大政方针——将 IBM 打造成一家行动敏捷的全球公司。组建新管理层的期限提前了，推行全球化的压力加大了。

斯坦卡的首要任务是重振员工的士气，并加强公司的凝聚力。“最大的挑战是让每个人都认清形势，建立锐意进取的心态。”IBM 的欧洲副总裁罗伯特·戴斯（Robert Dies）说。

剧烈的震荡在所难免。“大而全”的经营模式——全套的董事会、财务部、销售队伍、技术服务部，以及事无巨细的管控——已经过时。当务之急是控制成本，服务全球客户，打破行业和区域的业务界限，包括一度神圣的国别界限。

这一改革同时意味着将国别经理手中的权力收回到总部的专家组，公司重新划分全球市场，将关键的业务区域分别交给不同的专家组负责。根据戴斯的说法，70%～80%的欧洲业务将由新组建的行业专家组负责管理。

这一改革的主要目标是在全球化的原则下改变产品研发、销售和营销的控制结构。在此之前，其他的跨国公司认为很难与作为单一整体的 IBM 打交道。现如今，一份合同完全可以覆盖全球市场。IBM 的一位客户威廉・胡佛（William R. Hoover）评论说："根据全球客户的需求安排业务流程仍然是 IBM 需要攻克的难关。"他是计算机科学公司（Computer Sciences）的总裁。

郭士纳之所以有如此强烈的紧迫感，原因之一是他急于提升公司在海外的业务绩效。前一年，欧洲的营业收入是 218.5 亿美元，下降了 12.8%。欧洲的利润是 7.14 亿美元，由于重组的原因，净亏损却达到了 17 亿美元。在日本，IBM 的销售收入是 126 亿美元，而亏损为 2.4 亿美元。1993 年，欧洲和亚洲两个地区的销售收入增长了 18%，但公司大举削减海外开支的计划致使这两个地区的增长率落后于美国。郭士纳对欧洲的新团队说，他把执行的任务全部交给了他们，但是他们需要斯坦卡的激情，而更重要的是能够看到业绩。[14]

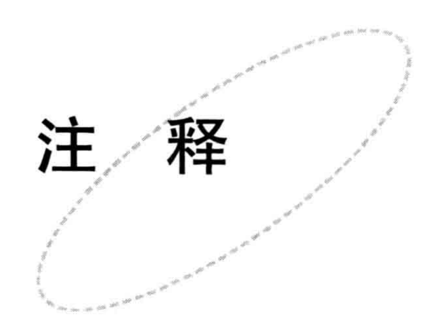
销售体验练习

在全球化的背景下，美国的销售人员需要学会如何与其他国家的人有效地开展业务。如果认定外国的商务人士会以同样的方式进行谈判和决策，那就大错特错了。你准备好应对国际化的商务环境了吗？请阅读以下的问题，在另一张纸上写出你的观点。

你会犯这样的错误吗	绝对不会				绝对会
1. 失去耐心，你坚信"时间就是金钱"或者"我们直入主题吧"	1	2	3	4	5
2. 注意力不能集中，不愿倾听，无法容忍沉默	1	2	3	4	5
3. 喜欢争论，有时达到面红耳赤的程度	1	2	3	4	5
4. 对境外的事情知之甚少	1	2	3	4	5
5. 不懂外语	1	2	3	4	5
6. 强调短期的成功	1	2	3	4	5
7. 相信谈判现场的发挥胜于提前的准备	1	2	3	4	5
8. 强烈的法律意识，相信万变不离其宗，合同就是合同	1	2	3	4	5
9. 对以全球化为主题的研讨会兴趣索然，不关心媒体报道的国际大事，不愿意接触外国留学生或外国员工	1	2	3	4	5
					总分＿＿＿＿

将得分加总。如果总分低于 27 分，祝贺你，因为你拥有在全球性公司里取得优异成绩的素质和兴趣；如果总分高于 27 分，你需要做出改变。无论总分高低，认真回顾每个问题，针对得分为 4 或 5 的问题制定行动计划，设法克服自身的不足。[15]

注 释



第1章

[1] See Paul Hawken, *The Ecology of Commerce* (New York: HarperBusiness, 1993) for further discussion.

[2] Lisa M. Keefe, "What Is the Meaning of 'Marketing'?" *Marketing News,* September 15, 2004, p. 17.

[3] www.business2.com, March 2002.

[4] www.Gallup.com, November 26–27, 2001.

[5] Saying from Jeff Reeter, Northwestern Mutual Financial Network, Houston, TX.

[6] Erin Strout, "Selling on a Prayer," *Sales & Marketing Management,* November 2002, pp. 38–45.

[7] Lee Strobel, *God's Outrageous Claims* (Grand Rapids, MI: Zondervan Publishing House, 1997), p. 155.

[8] www.Gallup.com, November 26–27, 2001.

[9] For further discussion on direct selling, see Robert A. Peterson and Thomas R. Wotruba, "What Is Direct Selling?—Definition, Perspectives, and Research Agenda," *The Journal of Personal Selling,* Fall 1996, pp. 1–16; and Richard C. Bartlett, *The Direct Option* (College Station: Texas A&M University Press, 1994).

[10] Author unknown.

[11] www.cooperwellness.com.

[12] David Jeremiah, *Fruit of the Spirit* (San Diego, CA: Turning Point, 1995), p. 84.

[13] Author unknown.

[14] Excerpts from Xerox Corporation sales literature.

[15] Patricia Aburdene, *Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism* (Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing Company, 2005), p. 6.

[16] *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary* (Springfield, MA: Merriam-Webster, 1973), p. 1076.

[17] Kay Author on the radio program "Focus on the Family," July 1, 2002.

[18] Joel Champion, Colorado Christian University, 2002.

[19] E. Dean Gage, "The Biblical Character Traits of Leadership," presentation at Texas A&M University, 2002.

[20] Adapted from www.interviewwithGod.net.

[21] www.scruples.org/web/seminars/pssb/chapter2/purpose.htm.

第2章

[1] Adapted from discussion of Robert D. Hay, University of Arkansas, Fayetteville, Arkansas.

[2] Weld F. Royal, "It's Not Easy Being Green," *Sales & Marketing Management,* July 1995, pp. 84–90.

[3] For an in-depth discussion of worldview, see Charles Colson and Nancy Pearcey, *How Now Shall We Live?* (Nashville, TN: LifeWay Press, 1999).

[4] Based on L. Kohlberg, "Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Development Approach," *Moral Develop-* ed. T. Lickona (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1976). Also see Jerry R. Goolsby and Shelby D. Hunt, "Cognitive Moral Development and Marketing," *Journal of Marketing,* January 1992, pp. 55–68.

[5] David Jeremiah, *The New Spirituality* (San Diego, CA: Turning Point, 2002), p. 114. This information is based upon a February 12, 2002, national poll by researcher George Barna of the Barna Research Group (www.barna.org).

[6] Yogi Berra and Dave Kaplan, *What Time Is It? You Mean Now?* (New York: Simon & Schuster, 2002), p. 33.

[7] Barna Research Group, February 12, 2002 (www.barna.org).

[8] Author unknown.

[9] The concept of a fixed point of reference separate from oneself comes from a speech made by Frank Peretti titled "What We Believe." A tape recording of the speech can be obtained from Dr. James C. Dobson, Focus on the Family (www.family.org).

[10] Sam Todd, "World-Changing Lay Ministry," *Texas Episcopalian,* February 2002, p. 8.

[11] Laura P. Hartman, *Perspectives in Business Ethics* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002), p. 76.

[12] President George W. Bush, *Remarks by the President on Faith-Based Initiative,* April 11, 2002, usinfo.state.gov/usa/faith/s041102.htm.

[13] Also see Thomas R. Wotruba, "A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organizations," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* Spring 1990, pp. 29–42; and Michael A. Mayo and Lawrence J. Marks, "Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics," *Journal of the Academy of Marketing Science,* Spring 1990, pp. 163–172.

[14] Shay Sayre, Mary L. Joyce, and David R. Lambert, "Gender and Sales Ethics: Are Women Penalized Less Severely than Their Male Counterparts?" *Journal of Personal Selling & Sales Management,* Fall 1991, pp. 50–65.

[15] *Fair Employment Report,* August 2, 1996, p. 123.

[16] Also see Leslie M. Fine and Janice R. Franke, "Legal Aspects of Salesperson Commission Payments: Implications for the Implementation of Commission Sales Programs," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* Winter 1995, pp. 53–68.

[17] Richard F. Beltramini, "Exploring the Effectiveness of Business Gifts: A Controlled Field Experiment," *Journal of the Academy of Marketing,* Winter 1992, pp. 87–91.

[18] Adapted from "Strange Tales of Sales," *Sales & Marketing Management,* June 3, 1995, p. 46.

[19] Anne M. Phaneuf, "Is It Really Better to Give?" *Sales & Marketing Management,* September 1995, pp. 95–104.

[20] Author unknown.

[21] Author unknown.

[22] John Jobs, "Watch Those Buyers," *Sales & Marketing Management,* October 1997, pp. 34–38.

[23] Les Andrews, "Watch What You Say," *Distribution,* April 1997, p. 23.

[24] Adapted from a talk by Dr. E. Dean Gage, 2003.

[25] See any New Testament Bible's 1 Corinthians 13:4–8.

第3章

[1] Developed by Professor John C. Hafer of the University of Nebraska at Omaha.

[2] Adapted from J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, *Managing Organizational Behavior* (New York: Wiley, 1991), p. 123.

第4章

[1] Gerhard Gschwandtner, *Nonverbal Selling Power* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 3.

[2] Author unknown.

[3] Dorothea Johnson, "Five Tips for International Handshaking," *Sales & Marketing Management,* July 1997, p. 90.

[4] Also see Dana Ray, "Every Guest Leaves Satisfied," *Selling Power,* April 1997, p. 37; and Robert A. Peterson, Michael P. Cannito, and Steven P. Brown, "An Exploratory Investigation of Voice Characteristics and Selling Effectiveness," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* Winter 1995, pp. 1–16.

[5] "Listening Self-Inventory," reprinted by permission of the publisher from *Supervisory Management,* January 1996, pp. 12–15.

[6] Adapted from *Marketplace Ethics: Issues in Sales and Marketing* (Westport, CT: J/S Productions, 1990), pp. 73–92. Used with permission.

第5章

[1] Also see Sanjay K. Dhar and Stephen J. Hoch, "Price Discrimination Using In-Store Merchandising," *Journal of Marketing,* January 1996, pp. 17–30.

[2] Karen Starr, "Blue Ribbon Training: Dupont Merck's Formula for Technology Training Wins Awards," *Personal Selling Power,* October 1996, pp. 22–23.

[3] Portions of this section were adapted from George W. Colombo, *Sales Force Automation* (New York: McGraw-Hill, 1994).

[4] Lauren Hahn, "Tuning Up Sales Skills," *Sales & Marketing Management,* March 2006, p. 17.

[5] Adapted from Charles Swindoll, *Job* (Nashville, TN: W Publishing Group, 2004), pp. 239–240.

[6] Andy Cohen, "Going Mobile, Part 2," *Sales & Marketing Management,* June 1994, p. 5.

[7] Shari Cauldron, "Virtual Manners," *Workforce,* February 2000, pp. 31–32.

[8] Marjorie Brody, "Etiquette for the New Millennium," *Successful Meetings,* March 2000, pp. 81–84.

[9] Julie Hill, "Confronting the Ring of Rudeness," *Presentations,* March 2000, p. 13.

[10] Susan Golding, "City of San Diego Mayor's Press Release," July 10, 2000.

[11] Adapted from Elwood N. Chapman, *Sales Training Basics* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1992), p. 11.

第6章

[1] Also see Malcolm Fleschner, *Selling Power,* January/February 1997, p. 60.

[2] Al Paul Lefton, Jr., "The Lucky Seven: How to Roll into Sales," *Business Marketing,* August 1987, pp. 86–89; and David H. Sandler, "Prospecting. . . . for Profit," *Personal Selling Power,* September 1990, p. 40.

[3] Donald L. Brady, "Determining the Value of an Industrial Prospect: A Prospect Preference Index Model," *Journal of Personal Selling & Sales Management,* August 1987, pp. 27–32; and Roger Pell, "It's a Fact . . . Qualified Referrals

Bring More Sales in Your Company," *Personal Selling Power,* March 1990, p. 30.
[4] "Trade Shows: Creating Sales Leads," *Marketing Communications,* November 1993, pp. 36–40.
[5] Also see Herbert E. Brown and Roger W. Brucker, "Telephone Qualifications of Sales Leads," *Industrial Marketing Management,* August 1987, pp. 185–190; and Sandler, "Prospecting for Profit."
[6] Portions of this section adapted from Scott Kramnick, *Expecting Referrals: The Resurrection of a Lost Art* (Fredericksburg, VA: Associate Publishing, 1994).
[7] Also see George W. Dudley and Shannon L. Goodson, *Earning What You're Worth? The Psychology of Sales Call Reluctance* (New York: Behavioral Sciences Research Press, 1992).
[8] Ibid.
[9] Adapted from Donald R. Rice, *What I Think about Selling* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 2000), p. 33.

第7章

[1] Adapted from Robert H. Schuller, *Success Is Never Ending, Failure Is Never Final* (New York: Bantam, 1988), p. 227.
[2] L. Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland* (New York: Knopf, 1983), p. 72.
[3] Adapted from *Marketplace Ethics: Issues in Sales and Marketing* (Westport, CT: J/S Productions, 1990), pp. 35–54. Used with permission.

第8章

[1] Adapted from G. M. Grikscheit, H. C. Cash, and W. J. E. Crissy, *Handbook of Selling: Psychological, Managerial, and Marketing Bases* (New York: Wiley, 1981).
[2] Example provided by Professor Richard D. Nordstrom, California State University–Fresno.
[3] Adapted from Grikscheit, Cash, and Crissy, *Handbook of Selling: Psychological, Managerial, and Marketing Bases.*
[4] Adapted from Charles F. Stanley, *In Touch* (Atlanta, GA: In Touch), March 2006, p. 44.
[5] Adapted from Grikscheit, Cash, and Crissy, *Handbook of Selling: Psychological, Managerial, and Marketing Bases.*
[6] Example provided by Professor Richard D. Nordstrom, California State University–Fresno.
[7] David Fitzpatrick, IBM Executive in Residence, Howard University, Washington, DC, and Charles M. Futrell, 2004.
[8] Also see Tony Alessandra, Phil Wexler, and Rich Barrera, *Nonmanipulative Selling* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997).
[9] David Fitzpatrick, IBM Executive in Residence, Howard University, Washington, DC, and Charles M. Futrell, 2001.
[10] Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People* (New York: Simon & Schuster, 1936), p. 208.
[11] Adapted from Robert B. Maddux, *Successful Negotiation* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1988), p. 19.
[12] Exercise provided by Professor Richard D. Nordstrom, California State University–Fresno.
[13] Dru Conant, "Business Selling," *Business,* Spring 1995, p. 16.

第9章

[1] Philip Proctor, "A Well-Bread Sale," *Selling Power,* September 2000, p. 20.
[2] For a complete discussion, see Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988).
[3] Dennis DeMaria, "Keep Quiet and Get the Order," *Personal Selling Power,* March/April 1993, p. 17.
[4] Adapted from Joseph P. Smith, *Dress for Business* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1997), p. 23.

第10章

[1] Adapted from David Jeremiah, "The Salesman," *State of Grace* (San Diego, CA: Turning Point), p. 39.
[2] Rosemary P. Ramsey and Ravipreet S. Sohi, "Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science,* Spring 1997, pp. 127–137.
[3] Patricia M. Doney and Joseph P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships," *Journal of Marketing,* April 1997, pp. 35–51.

第11章

[1] Adapted from Tom Hopkins, *How to Master the Art of Selling* (New York: Warner Books, 1994), p. 191.

第12章

[1] Adapted from John L. Johnston, *Works of Mark Twain* (New York: Harper & Row, 1989), p. 133.
[2] Gerhard Gschwandtner, "How to Sell in France," *Personal Selling Power,* July/August 1991, pp. 54–60.
[3] Mike Radick, "Training Salespeople to Get Success on Their Side," *Sales & Marketing Management,* August 15, 1993. Also see Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988).

第13章

[1] Melissa Campanelli, "Starting from Scratch," *Sales & Marketing Management,* November 1994, p. 55.
[2] Charles M. Futrell, *ABC's of Relationship Selling through Service* (Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2005), p. 418.
[3] Ibid., p. 67.
[4] James Lewis, "These Sins Will Kill a Sale," *Selling,* October 1997, p. 6.
[5] Reprinted with permission of B. J. Hughes, Inc.
[6] Adapted from Richard F. Gerson, *Beyond Customer Service: Keeping Customers for Life* (Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1992), p. 79.
[7] Adapted from *Marketplace Ethics: Issues in Sales and Marketing* (Westport, CT: J/S Productions, 1990), pp. 15–35. Used with permission.

第14章

[1] Adapted from David Jeremiah, "Who's Serving Whom?" *Turning Point,* January 2006, p. 33.

[2] William F. Kendy, "Time Management," *Selling Power,* July/August 2000, pp. 34–36.

[3] Ibid.

附录1

[1] This exercise was created by Professor Jeffrey K. Sager of the University of North Texas, Richard Langlotz of Minolta Business Systems, and Professor Charles M. Futrell of Texas A&M University.

附录2

[1] This exercise was created by Professors Charles M. Futrell of Texas A&M University and George Wynn of James Madison University. Copyright 2000.

[2] Carl Jung, *Psychological Types* (London: Routledge and Kegan Paul, 1923).

[3] Adapted from I. Myers, *The Myers-Briggs Type Indicator* (Princeton, NJ: Educational Testing Service, 1962).

附录3

[1] Adapted from Susan Harte, "When in Rome, You Should Learn to Do What the Romans Do," *Atlanta Journal Constitution,* January 22, 1996, pp. D1, D6. Also see

[2] Paula Champa, "How to Sell in Japan," *Selling,* December 1993, pp. 30–47.

[3] Developed by Pushkala Raman.

[4] Joann S. Lublin, "Companies Use Cross-Cultural Training to Help Their Employees Adjust Abroad," *The Wall Street Journal,* August 4, 1997.

[5] Arne J. DeKeijzer, "China: The Sales Doors Open," *Personal Selling Power,* January–February 1994, pp. 12–22.

[6] Paula Champa, "How to Sell in Japan," *Selling,* December 1993, pp. 39–47.

[7] Arne J. De Keijzer, "China: The Sales Doors Open," *Personal Selling Power,* January–February 1994, pp. 12–22.

[8] Ibid.

[9] John Anderson, "Pulling Off a Six-Figure Bank Job," *Selling,* May 1994, p. 14.

[10] Gerhard Gschwandtner, "How to Sell in France," *Personal Selling Power,* July–August 1991, pp. 54–60.

[11] Written by David Moshe Davidow, University of Haifa, Israel.

[12] Adapted from Sergy Frank, "Global Negotiation," *Sales & Marketing Management,* May 1997, pp. 64–69.

[13] Jackie Hill, "Globally Service Counts," *Executive Travels,* January 1997, pp. 11–14.

[14] Ira Sanger, "Big Blue Wants the World to Know Who's Boss," *BusinessWeek,* September 26, 1994, p. 78.

[15] Adapted from Cynthia Barnum and Netasha Wolniansky, "Why Americans Fail at Overseas Negotiations," *Management Review,* October 1989, pp. 55–57.

Charles M. Futrell
ABC's of Relationship Selling through Service, 11th edition
0-07-340484-5

北京市版权局著作权合同登记号：01-2012-0725

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。为了更好地服务于一线教师教学，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

（1）在“人大经管图书在线”（www. rdjg. com. cn）注册并下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

（2）如果您有“人大出版社教研服务网络”（http：//www. ttrnet. com）会员卡，可以将卡号发到我们的电子邮箱，无须重复注册，我们将直接为您开通相关专业领域教学资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联络：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传真：010-62514775，62515732　　　电子邮箱：rdcbsjg@crup. com. cn

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

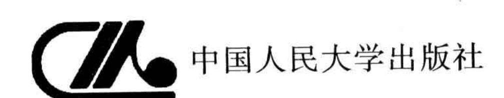
姓 名		□先生　□女士	职　　称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮　　编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

教师反馈及课件申请表

McGraw-Hill Education，麦格劳-希尔教育出版公司，美国著名图书出版与教育服务机构，以出版经典、高质量的理工科、经济管理、计算机、生命科学以及人文社科类高校教材享誉全球，更以网络化、数字化教学辅助资源深受高校教师的欢迎。

为了更好地服务于中国教育发展，提升教学质量，**2003年麦格劳-希尔教师服务中心**在京成立。在您确认将本书作为指定教材后，请您填好以下表格并经系主任签字盖章后寄回，**麦格劳-希尔教师服务中心**将免费向您提供相应的教学课件或网络化课程管理资源。如果您需要订购或参阅本书的英文原版，我们也会竭诚为您服务。

书号/书名：			
所需要的教学材料：			
您的姓名：			
系：			
院/校：			
您所讲授的课程名称：			
每学期学生人数：	______人 _____年级	学时：	
您目前采用的教材：	作者：____________ 出版社：____________ 书名：		
您准备何时用此书授课：			
您的联系地址：			
邮政编码：		联系电话（必填）：	
E-mail：（必填）			
您对本书的建议：		系主任签字 盖章	



工商管理出版分社
北京市海淀区中关村大街甲59号文化大厦15层
100872
电话：010-62515732，62515749，62514162
传真：010-6251 4775
电子邮件：rdcbsjg@crup.com.cn
网址：http://www.crup.com.cn



Education

麦格劳-希尔教育出版公司教师服务中心
北京市海淀区清华科技园科技大厦A座906室
北京 100084
传真:010-6279 0292
教师服务热线:800-810-1936
教师服务信箱:instructor_cn@mcgraw-hill.com
网址:http://www.mcgraw-hill.com.cn